



OS ENFERMEIROS E AS DIMENSÕES MOTIVACIONAIS

**ESTUDO NÃO EXPERIMENTAL, DESCRITIVO, ANALÍTICO E
TRANSVERSAL, BASEADO NA TÉCNICA DE INQUÉRITO**

**DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA NACIONAL DE SAÚDE PÚBLICA,
UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA, PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM
GESTÃO DA SAÚDE**

**Por:
Jorge Humberto Vasques de Sousa
Mestrando nº 2210516**

Lisboa, junho de 2012



OS ENFERMEIROS E AS DIMENSÕES MOTIVACIONAIS

**ESTUDO NÃO EXPERIMENTAL, DESCRITIVO, ANALÍTICO E
TRANSVERSAL, BASEADO NA TÉCNICA DE INQUÉRITO**

**DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA NACIONAL DE SAÚDE PÚBLICA,
UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA, PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM
GESTÃO DA SAÚDE**

**Por:
Jorge Humberto Vasques de Sousa
Mestrando nº 2210516**

**Sob a Orientação Do
Sr. Prof. Doutor Luís Manuel da Graça Henriques**

Lisboa, junho de 2012

AGRADECIMENTOS

À minha mulher e ao meu filho pelo carinho, paciência e dedicação que demonstraram e por me terem incentivado e por terem sempre acreditado em mim;

Aos meus amigos que nunca me desincentivaram;

À Escola Nacional de Saúde Pública da Universidade Nova de Lisboa (ENSP/UNL), pela oportunidade proporcionada e em especial ao Prof. Dr. Luís Graça, meu incentivador, orientador e amigo;

Ao grupo de profissionais do Grupo Espírito Santo Saúde e do Conselho Superior de Enfermagem a que pertenço e que sempre me apoiaram, incentivando-me e acompanhando o meu percurso;

Ao Administrador da Instituição que permitiu a realização deste estudo;

Aos Enfermeiros que direta ou indiretamente colaboram e participaram na realização desta investigação;

O meu sincero obrigado.

ABREVIATURAS E SIGLAS

ENSP, UNL – Escola Nacional de Saúde Pública, Universidade Nova de Lisboa

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

SPSS - Statistical Package for Social Sciences

GESS – Grupo Espírito Santo Saúde

CSE – Conselho Superior de Enfermagem

AMP – Atendimento Médico Permanente

MOT – Motivação para a organização do trabalho

ME – Motivação para o envolvimento

MD - Motivação para o desempenho

MRP – Motivação para a realização e poder

CPS – Contrato de Prestação de serviços

CTI – Contrato por Tempo Indeterminado

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS	III
ABREVIATURAS E SIGLAS	IV
RESUMO	IX
ABSTRACT	X
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. PERTINÊNCIA DA INVESTIGAÇÃO	2
1.2. OBJETIVOS	4
2. ESTADO DA ARTE	5
2.1. AS TEORIAS DA MOTIVAÇÃO	6
2.2. TEORIAS DA MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO	10
2.3. ESTUDOS REALIZADOS NO ÂMBITO DA ENFERMAGEM/MOTIVAÇÃO	15
3. METODOLOGIA	17
3.1. CARACTERIZAÇÃO DO HOSPITAL	17
3.2. INSTRUMENTO	18
3.3. PROCEDIMENTO	20
3.4. PROCESSAMENTO E TRATAMENTO DE DADOS	21
4. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS	22
4.1. CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO	22
4.2. DIMENSÕES DA MOTIVAÇÃO	23
4.2.1. DIMENSÕES DA MOTIVAÇÃO VERSUS VARIÁVEL SEXO	26
4.2.2. DIMENSÕES DA MOTIVAÇÃO VERSUS VARIÁVEL IDADE	28
4.2.3. DIMENSÕES DA MOTIVAÇÃO VERSUS VARIÁVEL TIPO DE VINCULO	31
4.2.4. DIMENSÕES DA MOTIVAÇÃO VERSUS VARIÁVEL SERVIÇO	33
5. CONCLUSÃO	36
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	
ANEXOS	

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 – O processo de motivação e satisfação no trabalho (Fonte: Graça, 2006)	7
Figura 2 – Pirâmide das necessidades de Maslow	9
Figura 3 – Teoria dos 2 fatores de motivação, de Herzberg (Fonte; Graça, 2006)	11

INDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Relação entre as abordagens de Maslow e Alderfer	10
Quadro 2 – Caracterização dos motivos de sucesso, afiliação e poder segundo David McClelland	13
Quadro 3 – Questões para avaliação da MOT	19
Quadro 4 – Questões para avaliação da MD	19
Quadro 5 – Questões para avaliação da MRP	20
Quadro 6 – Questões para avaliação da ME	20

INDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Variável Grupo Idade	22
Tabela 2 – Variável Género	22
Tabela 3 – Variável Funções	22
Tabela 4 – Variável Serviço	23
Tabela 5 – Variável Vínculo à Instituição	23
Tabela 6 - Resultados para a dimensão “Motivação da organização do Trabalho”	23
Tabela 7 - Resultados para a Dimensão “Motivação para o Desempenho”	24
Tabela 8 - Resultados para a Dimensão “Motivação para a Realização e Poder”	24

Tabela 9 - Resultados para a Dimensão “Motivação para o Envolvimento”	24
Tabela 10 – Motivação para a Organização versus Variável Sexo	25
Tabela 11 – Motivação para o Desempenho versus Variável Sexo	26
Tabela 12 – Motivação para a Realização e Poder versus Variável Sexo	26
Tabela 13 – Motivação para o Envolvimento versus Variável Sexo	27
Tabela 14 – Motivação para a Organização versus Variável Idade	28
Tabela 15 – Motivação para o Desempenho versus Variável Idade	28
Tabela 16 – Motivação para a Realização e Poder versus Variável Idade	28
Tabela 17 – Motivação para o Envolvimento versus Variável Idade	29
Tabela 18 – Motivação para a Organização versus Variável tipo de Vínculo	31
Tabela 19 – Motivação para o Desempenho versus Variável tipo de Vínculo	31
Tabela 20 – Motivação para a Realização e Poder versus Variável tipo de Vínculo	31
Tabela 21 – Motivação para o Envolvimento versus Variável tipo de Vínculo	32
Tabela 22 – Motivação para a Organização versus Variável Serviço	33
Tabela 23 – Motivação para o Desempenho versus Variável Serviço	33
Tabela 24 – Motivação para a realização e Poder versus Variável Serviço	33
Tabela 25 – Motivação para o Envolvimento versus Variável Serviço	34
Tabela 26 – Quadro resumo das Dimensões da Motivação versus Variável Serviço	34

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo – 1	Questionário Multi-Moti
Anexo - 2	Correspondência eletrônica com o Dr. Aristides Ferreira e autorização para utilização do questionário
Anexo - 3	FREQUENCIES VARIABLES=Q29.IDADE Q30.SEXO Q31.FUNÇÕES Q32.SERVIÇO Q33.CONTRATO/ORDER=ANAL

YSIS.

- Anexo - 4 MOTIVAÇÃO PARA O ENVOLVIMENTO (ME)
- Anexo - 5 MOTIVAÇÃO PARA O DESEMPENHO (MD)
- Anexo - 6 MOTIVAÇÃO PARA A REALIZAÇÃO E PODER (MRP)
- Anexo – 7 MOTIVAÇÃO PARA A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO (MOT)
- Anexo – 8 FREQUENCIES VARIABLES=Q1.ORGTRB Q5.ORGTRB Q9.ORGTRB Q13.ORGTRB Q17. ORGTRB Q21 .ORGTRB Q25. ORGTRB /ORDER=ANALYSIS
- Anexo – 9 FREQUENCIES VARIABLES=Q2.DESEMP Q6.DESEMPQ10.DESEMP Q14.DESEMPQ18.DESEMPQ22. DESEMP Q26. DESEMP/ORDER=ANALYSIS.
- Anexo - 10 FREQUENCIES VARIABLES=Q3.REAPOD Q7.REAPOD Q11.REAPODQ15.REAPOD Q19.REA POD Q23.REAPOD Q27 .REAPOD/ORDER=ANALYSIS.
- Anexo - 11 FREQUENCIES VARIABLES=Q4.ENVOLV Q8.ENVOLV Q12.ENVOLVQ16.ENVOLV Q20.ENVOLV Q24.ENVOLV Q28 . ENVOLV/ORDER=ANALYSIS.
- Anexo - 12 ENTREVISTAS

RESUMO

A profissão de enfermagem é definida por Virgínia Henderson (1966), como tendo por objeto *"ajudar o indivíduo, saudável ou doente, na execução das atividades que contribuem para conservar a sua saúde ou a sua recuperação, de tal maneira, devendo desempenhar esta função no sentido de tornar o indivíduo o mais independente possível, ou seja, a alcançar a sua anterior independência"*.

A atenção à saúde ao longo da história da humanidade vem sendo desenvolvida de muitos modos e por diversos atores sociais. O trabalho em saúde é essencial para a vida humana e envolve atividades realizadas por profissionais e equipas multidisciplinares que dominam os conhecimentos e técnicas essenciais para assistir o indivíduo com problemas de saúde ou em risco de adoecer, em atividades de investigação, de prevenção, curativo e de reabilitação.

À Enfermagem tal como a outras profissões, são cada vez mais exigidos requisitos de eficiência, eficácia e polivalência na sua atividade, tendo a motivação um papel fundamental na atitude, postura e desempenho do profissional.

Este trabalho descreve o estudo da motivação profissional, numa população de enfermeiros portugueses numa instituição privada. A versão adaptada de um inquérito como instrumento de autopreenchimento representa vários construtos implicados no processo motivacional, em contexto profissional.

Pretendo com este estudo identificar a dimensão da motivação mais relevantes no processo motivacional dos enfermeiros, assim como as suas variações face a variáveis de características pessoais, profissionais e institucionais.

A partir dos resultados obtidos pretendo ainda apresentar sugestões de maneira a oferecer oportunidade de transformação do seu ambiente organizacional em instituições similares.

PALAVRAS-CHAVE: Motivação profissional; Enfermagem; Hospital privado

ABSTRACT

NURSES – AND THE MOTIVATIONAL FACTORS

The nursing profession is defined by Virginia Henderson (1966), as "helping the individual, healthy or sick, in carrying out activities that contribute to maintain its health or its recovery, so, should perform this function in order to make the individual as independent as possible, to reach its previous independence."

The health care throughout the history of mankind is being developed in many ways and by various social actors. Health work is essential to human life and involves activities conducted by multidisciplinary teams and professionals who have mastered the essential knowledge and skills to assist individuals with health problems or at risk of becoming ill, in research, prevention, curative and rehabilitation.

In nursing as other professions are increasingly required requirements of efficiency and effectiveness in its work. Motivation plays a key role in attitude, posture and professional performance in the company.

This paper describes the study of professional motivation, in a Portuguese population of nurses at a private institution.

The adapted version of a survey as a self-fulfilling represents various constructs involved in the motivational process in a professional context.

I intend to make this study a comparative analysis of the level of motivation and the identification and correlation of the most important needs that affect their motivational process.

From the results obtained still want to make suggestions in order to offer the opportunity to transform their organizational environment in similar institutions.

Keywords: professional motivation, nursing, private institution.

1. INTRODUÇÃO

Em termos simples, e citando Graça (2006), a *motivação* é a força interior que leva o indivíduo a agir de uma determinada maneira. Etimologicamente falando, o termo deriva do latim *motivu(m)*, relativo a movimento, móvel (e, mais tarde, causa, razão, móbil), do verbo *movere*, mover.

Em termos conceptuais, em psicologia, a palavra indica o processo pelo qual o comportamento humano é estimulado ou potenciado por algum tipo de motivo ou razão. Para o gestor de recursos, é de reter a ideia, suportada pela evidência empírica, de que as pessoas motivadas e satisfeitas fazem a diferença, sendo tão ou mais importantes, para as empresas, do que tecnologia e capital (Pereira, 2008). Mas, para que a organização tenha profissionais com níveis elevados de motivação e satisfação, é preciso haver real oportunidade de participação destes, pois a efetiva participação constitui um meio importante para que as pessoas apresentem o comprometimento necessário com as propostas da empresa, viabilizando o alcance dos resultados a serem atingidos por ela e, consequentemente, tornando-a mais competitiva no mercado. É salutar que a organização possa ser um espaço onde o indivíduo concretize seus objetivos pessoais em consonância com os objetivos organizacionais. Para Fernandes (1996), citado por Pereira (2008), somente atendendo às necessidades das pessoas e desenvolvendo-as, maximizando as suas potencialidades, é que a organização também se desenvolve atingindo suas metas.

Autores clássicos, como Stoner (1982), defendem que uma perspectiva sistematizada da motivação é de grande utilidade em gestão, pois para que a motivação do trabalhador possa ser adequadamente compreendida deve ser levado em consideração um conjunto de forças que atuam sobre ele, a saber: (i) as características individuais (interesses, atitudes, expectativas e necessidades) que as pessoas trazem para o ambiente de trabalho; (ii) as características do trabalho que são os atributos das tarefas do empregado e (iii) as características da situação do trabalho, que são as políticas de pessoal e de recompensa da organização, as infraestruturas e equipamentos, o clima organizacional e as atitudes e os atos dos colegas e dos chefes.

Por ser um fenómeno contínuo, a motivação nunca está definitivamente resolvida para cada indivíduo, cada momento motivacional é ímpar para cada pessoa e sempre que a pessoa satisfaz uma necessidade de maneira contínua e duradoura, imediatamente procura a satisfação de outra.

Muitos estudos demonstram que colaboradores motivados e satisfeitos tendem a ser muito mais produtivos, criativos e leais; para além de que os níveis mais elevados de absentismo e *turnover* (pedido de demissão) podem afetar negativamente a produção e a produtividade da empresa.

O investimento que as empresas, e nomeadamente os hospitais, efetuam atualmente com os seus recursos humanos, atraindo as pessoas certas e desenvolvendo as suas competências, é decisivo para o bom funcionamento das mesmas. É expectável também que o dispêndio em formação e ensino na atualização dos saberes científicos e técnicos dos seus profissionais, seja sobejamente importante para se esperar o retorno desse esforço, incluindo a retenção dos melhores colaboradores.

O presente estudo nasce na sequência de uma situação identificada com os recursos humanos na área de enfermagem de um hospital privado, em que se constata a saída de enfermeiros integrados, com vínculo definitivo entre os 4 e os 8 anos de antiguidade, e que solicitam a sua demissão face à oferta de contrato de trabalho em Instituições públicas, nalguns casos em situações de contrato precário e com menor remuneração.

1.1. PERTINÊNCIA DA INVESTIGAÇÃO

A motivação profissional não é frequentemente um atributo medido pelas organizações apesar da sua importância. Quem lida com enfermeiros em situação de trabalho e tem a responsabilidade da sua gestão, tem interesse pelo estudo do

seu comportamento, e interroga-se sobre os motivos que os levam a agir, uns por dinheiro, outros por segurança e outros ainda por prazer (Pereira e Favero, 2001). Atualmente, no contexto empresarial e no âmbito da hospitalização privada, os profissionais estão sujeitos a um elevado grau de exigência e ao imperativo da polivalência bem como a pressão para terem a melhor *performance* e o máximo rendimento.

Para a otimização desse desempenho e rendimento, são essenciais conhecimentos científicos e técnicos (saber-saber e saber-fazer), mas competências não cognitivas, humanas, sociais e relacionais (saber-ser e saber-estar), ou seja, um conjunto coerente e integrado de conhecimentos, atitudes e comportamentos.

A atitude de um profissional pode influenciar o sucesso de uma equipa e da respetiva organização. Depende da sua motivação para o trabalho perceber as situações como desafios, adotar uma atitude positiva perante as mesmas e assumir um papel preponderante na sua produtividade e qualidade.

Para Ferreira et al (2006), a motivação no trabalho encontra-se associada à componente da produtividade organizacional. Para que as empresas possam manter e melhorar a sua produtividade e o otimizar o seu desenvolvimento organizacional, têm de saber identificar, nos seus recursos humanos, os que desenvolvem maiores índices de motivação e, conseqüentemente, dão respostas mais eficazes.

Inserido neste contexto, o estudo é pertinente, tem aplicabilidade e atualidade face as exigências com a contratação, manutenção e garantia da redução do *turnover* dos enfermeiros na(s) instituição(ões), pois como já referimos anteriormente o processo de motivação é um fenómeno contínuo, nunca está definitivamente “encerrado” nem “resolvido”.

Pretende-se ainda contribuir para fazer o diagnóstico da situação atual favorecendo a execução de um planeamento futuro de políticas de gestão de recursos humanos que possa contribuir para a melhoria da qualidade, nas suas vertentes externas e internas, e conseqüentemente para a excelência dos cuidados prestados.

1.2. OBJETIVOS

Pretende-se com este estudo fazer uma revisão bibliográfica sobre a temática da motivação, apresentando alguns modelos teóricos e estudos editados que permitem a sua fundamentação.

O objetivo principal do estudo é: (i) compreender as diferentes dimensões da motivação associadas ao trabalho e a sua importância para os enfermeiros de uma Instituição hospitalar privada; (ii) dar a conhecer a variação das dimensões da motivação de acordo com algumas das variáveis sociodemográficas da população em estudo.

2. ESTADO DA ARTE

A perspectiva sistémica da motivação realça um conjunto de forças que atuam sobre o indivíduo enquanto trabalhador, tais como (i) as características individuais, (ii) as características do trabalho e (iii) as características da situação do trabalho.

Nesta abordagem as pessoas são estimuladas por (i) fatores de motivação *intrínseca*, os que se referem aos processos de desenvolver uma atividade pela recompensa inerente a essa mesma atividade, e por (ii) fatores *extrínsecos*, nomeadamente: reconhecimento dos outros, *feedback*, recompensas com expressão pecuniária, outros benefícios, condições de trabalho adequadas, participação, promoção, novas oportunidades.

As teorias motivacionais focalizam-se de formas diferentes a respeito do comportamento humano. Podemos considerar dois tipos de enfoque: um, o comportamentalista (ou *behaviorista*), que tende a considerar o ser humano como sendo suscetível aos estímulos do meio ambiente; e outro, que põe a ênfase no *empowerment* e na direção autocentrada do comportamento humano, sendo este fundamentalmente uma questão de satisfação das necessidades internas.

Sem a pretensão da abrangência, iremos efetuar aqui uma breve resenha histórica das principais teorias da motivação, dando ênfase especial a algumas das teorias mais direcionadas para o trabalho, nomeadamente as que suportam as dimensões mais relevantes da motivação para o trabalho.

Muitos foram os investigadores que tentaram construir um modelo de referência no domínio da motivação para o trabalho de forma a dar resposta à seguinte questão: “O que motiva as pessoas que trabalham?”

2.1. AS TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

Para Graça (2006), a *motivação* é um construto distinto de *satisfação*. De acordo com o modelo básico que ele propõe para entender o comportamento do indivíduo nas organizações (*Figura 1*) a *satisfação* surge como resultado de um processo complexo de avaliação (afetiva, cognitiva e comportamental), que vai da *motivação* à percepção dos resultados ou recompensas obtidos pelo indivíduo.

É a *motivação* (por ex., a necessidade de ganhar dinheiro para satisfazer as necessidades básicas da nossa existência) que faz com que o indivíduo tenha a *expectativa* de atingir um certo nível *desempenho* (medido em quantidade e qualidade de trabalho), mediante o dispêndio de um certo *esforço* (físico e mental).

O *desempenho* (por exemplo, profissional) não depende apenas da *motivação* que leva um dado trabalhador a um determinado *esforço*, depende também da conjugação de outros fatores, de natureza endógena e exógena. Referimo-nos às (i) capacidades, aptidões, competências, experiência, qualificação ou treino do *indivíduo* – fatores endógenos; mas também aos fatores exógenos, que estão em grande parte fora do controlo individual: (ii) as *condições de trabalho*... No caso dos enfermeiros, o sistema e a política de saúde do país, a disponibilidade de recursos (humanos, técnicos e financeiros), a política de remuneração do hospital, o conteúdo, a organização e as demais condições do trabalho, etc.



Figura 1 – O processo de motivação e satisfação no trabalho (Graça, 2006)

É em função do seu desempenho que o enfermeiro obtém ou espera vir obter certos *resultados*, sob a forma de *recompensas* (extrínsecas ou intrínsecas, conforme a sua hierarquia motivacional, ou de valores), e que levam ao resultado final que é a *satisfação* e que, por sua vez, vai ter um efeito retroativo na *motivação* futura.

O principal teórico da motivação é Abraham Maslow, nos anos 40/50 do século passado. Falaremos dele mais à frente. Antes, convirá referir, *en passant*, os nomes de alguns pioneiros (Chiavenato, 1994; Graça, 2006; Ferreira et al, 2006).

Começemos por Frederick Taylor, engenheiro de Pittsburgh, autor do clássico *The Principles of Scientific Management*, de 1911, (que daria origem, nas línguas latinas, à expressão Organização Científica do Trabalho). Taylor parte de uma abordagem mecanicista que visa desenvolver a produtividade da empresa (e consequentemente os seus lucros), descrevendo ao mesmo tempo o trabalho como uma necessidade meramente económica, e explicando a motivação dos trabalhadores pela simples vontade de ganhar dinheiro.

Elton Mayo, professor de sociologia de origem australiana, fundador da Escola das Relações Humanas, nos EUA; nos anos 20, refere que o trabalho corresponde também a uma necessidade de relacionamento e pertença a um

grupo e a uma organização. Contrariamente ao que postula o taylorismo, o dinheiro não seria a única motivação do homem para o trabalho.

Para Gouveia (2007), Mac Gregor, professor de gestão no Massachusetts Institute of Technology considera que a necessidade de responsabilidade e a aspiração à realização pessoal seriam duas das principais motivações do ser humano no trabalho. É autor da célebre *Teoria Y 'versus' Teoria X*, concepções dicotômicas do homem no trabalho: a primeira tem a ver com a abordagem participativa e responsabilizadora; a segunda uma visão autoritária e hierárquica do taylorismo.

Na teoria X, o estilo de direção é fundado na hierarquia e no comando. O processo tradicional centralizado é caracterizado por uma pirâmide hierárquica, um enquadramento e um controlo do pessoal. Esta concepção do homem no trabalho fundamenta-se na procura de vantagens financeiras, no medo da sanção disciplinar e na necessidade de segurança. Por oposição, a teoria Y postula que os indivíduos podem ser responsabilizados e autodirigir-se, sendo capazes ao mesmo tempo de atingir os objetivos da organização e os objetivos pessoais. Esta teoria dá fundamento ao modelo de gestão participativa por objetivos (Chiavenato, 1994 e 1992).

Nos anos 40, Maslow, psicólogo americano, fundador do centro de pesquisa National Laboratories for Group Dynamics, foi o primeiro a debruçar-se sobre esta questão. Respondeu com um conjunto de aspirações genéricas dos seres humanos, agrupando-as em cinco grupos hierarquizados de necessidades: fisiológicas, segurança, sociais, de estima e de autorrealização (Maslow, 1943, cit. por Graça, 2006).



Fig. 2 - Pirâmide das necessidades humanas de Maslow

De acordo com a *Figura 2*, o comportamento humano é explicado, por Maslow, pela procura da satisfação das necessidades mais *prementes*, de natureza fisiológica, psicológica e social (matar a fome, a sede, sentir-se livre de perigos, amar e ser amado...). Contudo, uma vez satisfeitas, de forma estável e duradoura, estas necessidades deixam de ser *importantes* como fator de motivação: o ser humano concentraria os seus esforços na procura da satisfação das necessidades de nível superior (reconhecimento, autonomia, poder, realização pessoal). Mas desde que ameaçadas (por exemplo, pelo desemprego ou a perda de liberdade), as necessidades de nível inferior voltariam a ser a nossa principal força motivadora (Graça, 2006).

Em suma, as necessidades, desde as mais básicas até as mais complexas, sucedem-se numa interrelação dinâmica, sendo as não satisfeitas as motivadoras principais do comportamento humano, e havendo precedência das necessidades mais básicas sobre as mais elevadas.

Apesar de popular e eurístico, este modelo não deixou de estar sujeito a críticas, nos 60 e 70 do século passado. Aldelfer, psicólogo americano não concordou com a divisão de Maslow colocando em questão a dinâmica de relação pois acreditava que, contrariamente, era possível que uma pessoa se sentisse motivada em simultâneo por necessidades de níveis diferentes. Por outro lado a

frustração de necessidades de um nível elevado conduz ao retorno das necessidades do nível inferior, mesmo que estas já tenham sido satisfeitas anteriormente.

Esta teoria sendo mais flexível e menos orientada para a autorrealização em comparação com a teoria de Maslow, preconiza uma divisão das necessidades em apenas três grupos, as necessidades de existência, as necessidades de relacionamento e por fim, as necessidades de crescimento.

A relação entre estas categorias e o esquema de Maslow é a seguinte:

Maslow	Alderfer
Necessidades fisiológicas Necessidades de segurança	Necessidades de existência
Necessidades sociais Necessidades de estima	Necessidades de relacionamento
Necessidades de autorrealização	Necessidades de crescimento

Quadro 1 – Relação entre as abordagens de Maslow e Alderfer

2.2. TEORIAS DA MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO

Das teorias existentes direcionadas para o trabalho e de suporte às quatro dimensões motivacionais para o trabalho, destacam-se como mais referenciadas, a teoria bifactorial de Herzberg, a teoria das características da função de Hackman e Oldman, a teoria de David McClelland, a *Goal Setting Theory* de Locke e Latham e por fim a *Qualidade de Vida no Trabalho* (QVT).

Herzberg publicou o resultado dos seus estudos pela primeira vez em 1959, sob o título *The Motivation to Work*. Na sua teoria conhecida como *Teoria dos Dois Fatores* sugere que as pessoas têm dois níveis de necessidades: as motivadoras e as higiênicas ou extrínsecas (Chiavenatto, 1994; Graça, 2004). As *higiênicas* dizem respeito a situações de bom salário, boas relações com os colegas, boas condições físicas de trabalho... etc.

As necessidades *motivadoras* são as que podem promover a motivação e dizem respeito ao trabalho em si, ao seu conteúdo e organização. (Figura 3).

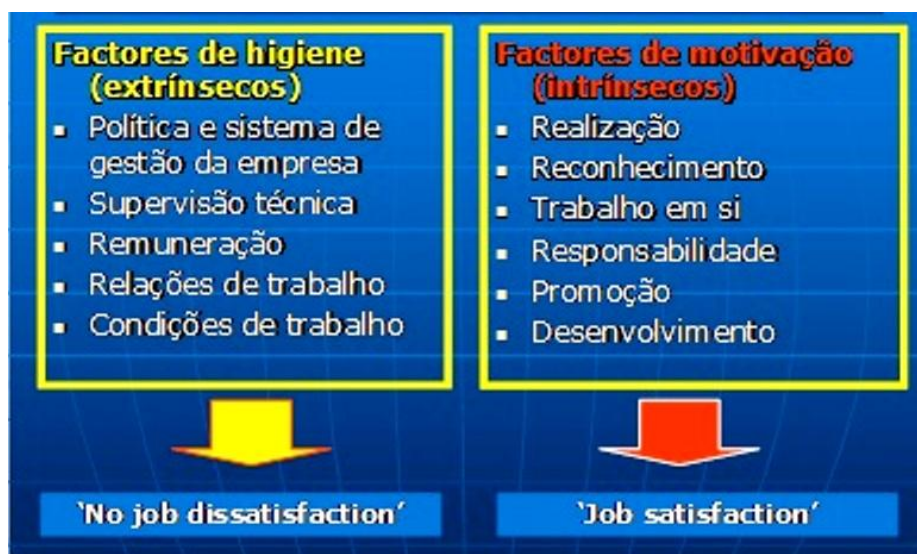


Figura 3 – Teoria dos 2 fatores de motivação, de Herzberg (Fonte: Graça, 2006)

Para o autor, os dois grupos de necessidades que orientam o comportamento das pessoas, devem ser considerados independentes e os seus efeitos distintos.

Citando Graça (2006), há que fazer a distinção entre (i) fatores (*intrínsecos*) que levam à satisfação profissional (*job satisfaction*) e (ii) fatores (*extrínsecos*) que apenas contribuem para a ausência de insatisfação profissional (*job dissatisfaction*) (Figura 3).

As necessidades motivadoras ou intrínsecas estão relacionadas com aquilo que o indivíduo faz. Envolvem sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e autorrealização, e dependem das tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho. A satisfação das necessidades higiénicas ou extrínsecas dependem de outrem (a gestão da empresa), são exógenas, estão fora do controlo do indivíduo. A teoria de Herzberg preconiza que a criação de efeitos positivos deve decorrer da mudança do trabalho em si mesmo, do seu conteúdo e organização. Na ausência de verdadeiros fatores de motivação no trabalho (intrínsecos), aumenta a sensibilidade do trabalhador e o nível conflitualidade, relativamente a um mau ambiente de trabalho, real ou imaginário. Entra-se assim no chamado o

círculo vicioso de mais *e melhor ambiente* como analgésico, com reivindicações tendo por base os salário, os fatores de risco (físico, químico e biológico) no trabalho, os prémios de insalubridade, penosidade e risco, etc. (Graça, 2006).

Herzberg propõe então a ênfase no enriquecimento de tarefas (job enrichment) como elemento para se alcançar a satisfação profissional (*job satisfaction*). Por enriquecimento de tarefas entende-se, na esteira de Graça (2002), o *alargamento horizontal e vertical das tarefas* de um trabalhador individual, modificando assim o seu sistema técnico e organizacional de trabalho, através de medidas como: (i) supressão de determinados controlos ou constrangimentos; (ii) aumento do grau de iniciativa do trabalhador; (iii) alargamento da sua área de competência; (iv) atribuição de um conjunto significativo de tarefas e não uma parte restrita; (v) aumento da sua capacidade para resolver problemas e tomar decisões; (vi) delegação de autoridade, aumentando assim o grau de liberdade e de responsabilidade do trabalhador.

Hackman e Oldman (1980) com o seu modelo das características das funções, definiram um modelo de *Qualidade de vida para o trabalho* (QVT), respondendo à questão: “Quais são as características do trabalho que mais contribuem para a motivação dos trabalhadores?”.

As características do trabalho são apontadas como uma das principais causas de (des) motivação. Estes investigadores chegaram à conclusão que são cinco as características do trabalho com capacidade motivadora: (i) a variedade das tarefas (por oposição a rotina e repetição), (ii) a identidade da tarefa (o grau em que a função requer a execução de um trabalho identificável com principio e fim), (iii) o significado da tarefa (o impacto que o o trabalho tem para o próprio, o grupo de trabalho, a empresa, o mercado e a sociedade), (iv) a autonomia o grau de independência e de liberdade na conceção, planeamento, organização, execução e avaliação do trabalho); e por fim, (v) o feedback (a quantidade e qualidade da informação sobre o progresso do individuo na execução da tarefa e os níveis de desempenho alcançados).

Designam ainda três estados psicológicos críticos (Chiavenato, 1994; Cunha et al., 2004; Antunes, 2011): (i) o *significado experimentado*, ou seja, o grau em que a pessoa considera o seu trabalho valioso e digno de ser feito, decorrente da variedade, identidade e significado da função; (ii) a *responsabilidade experimentada*, ou seja, o grau de autonomia pressentido, medindo o quanto um indivíduo se sente responsabilizado pelos resultados do trabalho; e (iii) o *conhecimento dos resultados*, ou seja, o *feedback* do seu desempenho. Para que a relação entre as características da função e os resultados recorrentes dessas características possa ser efetivada, existe uma variável moderadora importante, que são as necessidades de crescimento. Pessoas com maior necessidade de crescimento respondem mais positivamente à presença das cinco características do modelo, obtendo níveis de produtividade mais elevados.

Outra variável importante é a capacidade da pessoa em responder às exigências do trabalho e o grau de satisfação com o contexto em que trabalham.

Na esteira de Maslow, David McClelland, outro psicólogo americano, criou uma nova teoria que revela a existência de três necessidades básicas que motivam as pessoas para o desempenho, são elas: o sucesso, o poder e a afiliação.

Motivos		
Sucesso	Poder	Afiliação
<ul style="list-style-type: none"> • Procura alcançar sucesso perante uma norma de excelência pessoal. • Aspira alcançar metas elevadas mas realistas. • Responde positivamente à competição. • Toma iniciativa. • Prefere tarefas cujos resultados possa ser diretamente responsável. • Assume riscos moderados. • Relaciona-se preferencialmente com peritos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Procura controlar ou influenciar outras pessoas e dominar os meios que lhe permitem exercer essa influência. • Tenta assumir posições de liderança espontaneamente. • Necessita/gosta de provocar impacto. • Preocupa-se com o prestígio. • Assume riscos elevados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Procura relações interpessoais fortes. • Faz esforços para conquistar amizades e restaurar relações. • Atribui mais importância às pessoas que às tarefas. • Procura aprovação dos outros para as suas opiniões e atividades.

Quadro 4 – Caracterização dos motivos de sucesso, poder e afiliação e segundo David McClelland

Todos temos características de cada um destes grupos mas existe um grupo predominante em que nos enquadrámos, sendo o comportamento das pessoas afetado por estas necessidades ou motivos. Podem ser apreendidas e

apresentam características semelhantes aos traços de personalidade. Para Graça (2006), trata-se de uma simplificação dos padrões motivacionais de Maslow: há indivíduos motivados para o *relacionamento*, a afiliação ou a pertença, ou sejam, as relações humanas: (i) pertencer a grupos, ser aceito; (ii) trabalhar em equipa, cooperar; (iii) amar e ser amado pelos outros... Em contrapartida, a motivação para o *poder*, implica a possibilidade e a capacidade de: (i) influenciar o comportamento dos outros, mudar as coisas, modificar o curso dos acontecimentos, motivar, controlar, avaliar; (ii) liderar, definir estratégias, gerir... Por fim, a motivação para a *realização* (em inglês, *achievement*) traduz-se por: (i) alcançar metas, desenvolver potencialidades; (ii) aceitar desafios, vencer obstáculos; (iii) atingir a excelência e o sucesso (na gestão, na arte, na ciência, no desporto).

Locke e Latham (1990), citados por Ferreira et al (2002), apresentam uma das teorias consideradas das mais fortes no âmbito da motivação para o desempenho, designada por *Goal Setting Theory*. Consiste em estabelecer objetivos e fixar um padrão ou metas orientadoras da ação como motivadoras no trabalho. O estabelecimento de objetivos tem grande impacto na auto percepção dos progressos, ou seja, na autoeficácia e na autoavaliação.

Segundo os autores as autoavaliações positivas melhoram a auto eficácia e reforçam a motivação, enquanto que as discrepantes entre objetivos e performance, levam à insatisfação.

Com o início da implementação da qualidade nos processos industriais, surgem novos conceitos com enfoque na importância da tecnologia da QVT, como fundamental no processo de motivação das pessoas nas organizações.

A qualidade de vida (apud Deschamps 1997; Mello 2011), tem um cunho holístico e significa entender e procurar atender a pessoa, em todas as suas dimensões, mental, social, física, emocional e espiritual.

Desta forma a qualidade de vida no trabalho contribui para a criação de condições que motivam os profissionais, através de um ambiente de trabalho saudável, identificando as necessidades e anseios das pessoas, reconhecendo as pessoas

pelo bom desempenho profissional e dando oportunidade para que elas participem nas decisões da empresa. Facilita o desenvolvimento pessoal, garantindo meios para o feedback positivo; proporciona desafios, projetando o trabalho para torná-lo atraente, implementando um sistema de recompensas e concedendo benefícios e salários compatíveis com a função.

2.3. ESTUDOS REALIZADOS NO ÂMBITO DA ENFERMAGEM/MOTIVAÇÃO

Dos diversos estudos e artigos alvo de reflexão destacam-se dois dos quais apresentam-se em seguida as suas conclusões.

Batista (2005), no seu estudo intitulado *Fatores de Motivação e Insatisfação no Trabalho do Enfermeiro*, conclui que *o trabalho em si* é o principal motivador dos enfermeiros, permitindo inferir que o cuidado ao doente pode ser considerado o alicerce da prática de enfermagem. A organização do trabalho funciona como grande desmotivadora e alerta para a importância da “saúde” das organizações.

O autor apresenta ainda como conclusão que a *remuneração* é um fator de motivação no trabalho, não sendo, entretanto, o principal fator motivador. Deverão ainda ter-se em conta outros fatores como a carga horária e as condições de trabalho. Referem outros fatores motivacionais, como o gostar do que faz, o relacionamento satisfatório com a equipe multiprofissional, a possibilidade de obter crescimento profissional, entre outros.

Pereira e Fávero (2001) em *A Motivação no trabalho da equipe de enfermagem* realizaram um estudo descritivo, num hospital universitário, com o objetivo de apreender aspetos que intervêm na motivação humana e suas implicações no resultado do trabalho.

Os autores utilizaram como instrumento de colheita de dados a entrevista semiestruturada e gravada, aplicada a 18 profissionais da equipa de enfermagem.

Submeteram os dados à técnica de análise de conteúdo, permitindo identificar o *Trabalho em si* como a categoria mais citada como motivadora e a *Organização do Trabalho* e o *Relacionamento Interpessoal* como as duas mais desmotivadoras.

Ferreira et al (2006), no seu artigo intitulado *Construção e validação de uma Escala Multi-Fatorial de motivação no trabalho*, validaram a escala Multimoti aplicando-a numa população maioritariamente constituída por colaboradores pertencentes ao setor das telecomunicações. Apresentam como resultados diferenciais a variação da motivação em função do sexo e da idade, tendo os resultados obtidos não evidenciado diferenças significativas nas quatro subescalas para as variáveis sexo e idade. Na variação da motivação em função da categoria profissional, apenas foram encontradas diferenças significativas para a subescala que mede a motivação face à organização do trabalho. Os funcionários que desempenham funções técnicas apresentam valores médios mais elevados ($M=3.51$, $DP=0.71$) que os colaboradores das funções administrativas ($M=2.95$, $DP=0.55$); assim como os elementos da amostra que desempenham funções de chefia/direção apresentam índices de motivação mais elevados ($M=3.41$, $DP=0.53$) que os funcionários administrativos. Como foi referido, não foram encontradas diferenças significativas para as restantes subescalas que compõem a *Multi-Moti*.

Ignácio Alvarez de Mon (2008), professor de comportamento organizacional da escola de negócios Instituto de Empresa, em entrevista à *Universia Knowledge@Wharton* responde que, “Não há dúvida de que o principal responsável pela motivação na vida do indivíduo é ele mesmo. Não devemos delegar essa tarefa para ninguém mais. Não assumir a responsabilidade pela motivação é, ao mesmo tempo, frustrante e pouco inteligente. É frustrante porque, uma vez que não dependemos dos outros para estarmos motivados, temos mais chances de alcançarmos a motivação. Também é pouco inteligente porque deixar o controle de algo tão importante nas mãos de outra pessoa é simplesmente um absurdo.”

3. METODOLOGIA

Optou-se por efetuar um estudo não experimental, descritivo, analítico e transversal, baseado na técnica de inquérito. As variáveis consideradas em estudo, dependentes, são as 4 dimensões da motivação: Motivação para o Desempenho (MD), Motivação para a Organização do Trabalho (MOT), Motivação para o Reconhecimento Profissional (MRP), e Motivação para o (ME). Como variáveis independentes, ou de caracterização sociodemográfica, a idade (ou grupo etário), o sexo, o tipo de contrato (vínculo à instituição) e o serviço onde enfermeiro presta cuidados. A variável função foi incluída no inquérito como variável a investigar para mero efeito de caracterização da população.

O inquérito nas ciências sociais e humanas assume variadas formas, desde uma investigação para apurar dados objetivos sobre um problema concreto até à tentativa de descrição da opinião representativa de uma comunidade sobre um assunto de carácter científico ou apenas de interesse geral. Para Graça (2000), o inquérito “é porventura a técnica que tem sido mais privilegiada na investigação empírica no campo das ciências sociais (...)”. “Contudo, só deve ser utilizada para recolher *factos* sobre fenómenos que não sejam *diretamente observáveis ou mensuráveis* do exterior, de maneira perfeitamente objetiva, controlada e *cost-effective*. De qualquer modo, o que se pretende é obter a medida de certos atributos de uma amostra representativa dessa população (...)”.

3.1. CARACTERIZAÇÃO DO HOSPITAL

A investigação foi desenvolvida num Hospital Privado, de média dimensão física e organizacional, com 101 camas de internamento médico-cirúrgico misto, uma unidade de cuidados intermédios com 5 unidades/doente, um bloco operatório com 4 salas de operações, serviço central de esterilização, vários serviços de ambulatório, consulta externa, e exames complementares de diagnóstico.

3.2. INSTRUMENTO

Foi selecionado como instrumento de estudo uma escala de avaliação da motivação no trabalho, portuguesa e validada pelo seu autor, a escala multifatorial de motivação no trabalho (Multi-Moti), de Ferreira et al (2002).

De acordo com o autor, a escala apresenta bons índices de consistência interna (valores entre 0,72 e 0,84) e uma análise fatorial que revelou a existência de uma estrutura tetrafactorial, com 49% de variância explicada.

A escala é constituída por 28 itens que avaliam quatro dimensões referentes à motivação no trabalho. Os itens 1, 5, 9, 13, 17, 21 e 25 medem a motivação tendo em vista a *organização do trabalho*.

MOTIVAÇÃO PARA A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO (MOT)

1	Sinto-me satisfeito(a) com a minha remuneração
5	Todos os funcionários da organização participam nos processos de tomada de decisão
9	Gostaria de ser avaliado(a) no meu desempenho periodicamente
13	Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas
17	Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade
21	Sinto-me motivado(a) quando o trabalho é elogiado pelo meu superior
25	Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar

Quadro 3 – Questões para avaliação da MOT

Os itens 2, 6, 10, 14, 18, 22 e 26 estão associados à motivação para o *desempenho (MD)*.

MOTIVAÇÃO PARA O DESEMPENHO (MD)

2	Esta organização tem condições de trabalho satisfatórias
6	O "feedback" que recebo no trabalho contribui enquanto fator motivacional
10	No desempenho de tarefas é importante demonstrar alguma emotividade
14	Existe competitividade no meu grupo de trabalho
18	Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função
22	Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação
26	Identifico-me com a função que desempenho

Quadro4 – Questões para avaliação da MD

Os itens 3, 7, 11, 15, 19, 23 e 27 avaliam dimensões referentes aos motivos de *realização e poder*.

MOTIVAÇÃO PARA A REALIZAÇÃO E PODER (MRP)	
3	Sinto-me realizado com as funções que desempenho na organização
7	Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre colegas
11	Gosto de ser avaliado(a) no desempenho das tarefas
15	Sinto-me com capacidade para gerir um grupo de trabalho
19	Se existissem prémios atribuídos aos melhores funcionários, percebia-os como um fator de motivação profissional
23	Considero o meu trabalho monótono
27	Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções

Quadro 5 – Questões para avaliação da MRP

Por último, os itens 4, 8, 12, 16, 20, 24 e 28, reportam-se a aspetos de motivação ligados ao *envolvimento (ME)*.

MOTIVAÇÃO PARA O ENVOLVIMENTO (ME)	
4	Considero que o meu trabalho é reconhecido dentro da organização
8	Considero que as avaliações periódicas me motivam
12	Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções
16	Ter perspetivas de carreira é importante para a minha motivação no trabalho
20	Um dos meus objetivos é alcançar o cargo mais elevado dentro da organização
24	Sinto-me envolvido(a) emocionalmente com a organização
28	Trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativa

Quadro 6 – Questões para avaliação da ME

Todas estas afirmações encontram-se associadas a uma escala de resposta do tipo Likert com cinco tipos de respostas alternativas, cujos posicionamentos de resposta oscilam entre um pólo extremo negativo (1 - discordo totalmente) e um polo extremo positivo (5 - concordo totalmente), com duas posições intermédias (2 – discordo; 4 – concordo) e uma posição neutra (3 - não discordo nem concordo).

Dos 28 itens que compõem a escala, alguns são proposições formuladas na negativas (obviar ao enviesamento provocado pela tendência do “yes-saying”),

pelo que deverão ser recodificados (1=5, 2=4, 4=2, 5=1, 3=3). É o caso dos itens 8, 20 e 28.

No questionário que aplicámos a uma amostra de enfermeiros, seguimos as instruções dadas pelo do autor:

Na seguinte lista, estão descritos alguns aspetos habitualmente utilizados para perceber a motivação no trabalho. A sua tarefa consiste em ler atentamente as questões e assinalar com uma cruz (X) no quadrado que mais se identifica com a sua resposta. Não há respostas certas ou erradas. Não demore muito tempo com cada frase; responda de modo a descrever a maneira como pensa habitualmente. Para responder a todas as questões e assinalar o quadrado que pretende, utilize uma escala de cinco pontos, tendo em conta que: 1 corresponde a Discordo totalmente; 2 corresponde a Discordo; 3 corresponde a Nem Discorda nem Concordo; 4 corresponde a Concordo; e 5 corresponde a Concordo totalmente.

Com a utilização deste instrumento pretende-se avaliar: (i) a importância das diferentes dimensões da motivação associadas ao trabalho para os enfermeiros de uma Instituição hospitalar privada; (ii) a variação da motivação em função do sexo; (iii) a variação da motivação em função da idade; (iv) a variação da motivação em função do contrato de trabalho; (v) a variação da motivação em função do local de trabalho.

Pretende-se encontrar diferenças significativas entre as diversas dimensões de motivação, tendo em atenção a variável sexo dos enfermeiros que compõem a amostra, bem como outras variáveis de caracterização sociodemográfica (grupo etário, tipo de contrato de trabalho, bem como o local de trabalho)

3.3. PROCEDIMENTO

A natureza do estudo, o objetivo, a metodologia e o método de recolha de dados foram apresentados e explicados ao administrador da Instituição, que deu a competente autorização para a sua realização.

Por forma a garantir os objetivos traçados, o inquérito foi acolhido como documento institucional, integrando o logotipo do hospital e transmitidas orientações para esse fim.

Durante três semanas foram distribuídos os questionários, e feito o seu preenchimento manual, com a colaboração dos responsáveis dos serviços de enfermagem. Preenchido o questionário, este era colocado de seguida numa urna fechada, de modo a garantir-se o sigilo e a confidencialidade dos dados.

Concluída a etapa, os questionários foram retirados da urna e numerados alietóricamente por forma a se efetuar o tratamento informático e estatístico dos dados.

3.4. PROCESSAMENTO E TRATAMENTO DE DADOS

A colheita de dados foi através de métodos não automatizados, compilados numa base de dados em Microsoft Excel 2007, com introdução manual de dados. Para minorar a probabilidade de erros na introdução de dados, foram aplicados filtros com sucessivas revisões. Todas as codificações das variáveis foram aferidos antes do tratamento estatístico dos dados.

A análise estatística foi efetuada através de métodos descritivos em ambiente de SPSS.

A análise final resultou do somatório de respostas de concordância “concordo e concordo totalmente” versus de discordância “discordo e discordo totalmente”. As respostas “nem discordo /nem concordo”, salvo algumas exceções, não foram tomadas em conta para a análise dos resultados.

4. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

4.1. CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO

A amostra é de 70 enfermeiros numa população de 77 enfermeiros de uma empresa de hospitalização privada portuguesa. A taxa de resposta é excelente (90.9%). Os enfermeiros distribuem-se por diversos grupos etários. Menos de um terço (31%) têm entre 31 e 35 anos (Tabela 1); mais de 2 terços (70%) são do sexo feminino.

Desempenham funções técnicas, 91% dos enfermeiros e apresentam sensivelmente a mesma distribuição pelos diferentes serviços do Hospital.

Quanto ao tipo de contratação, maioritariamente (51%) são enfermeiros prestadores de serviços e 36% são enfermeiros a contrato por tempo indeterminado.

	Grupo etário							Total
	20-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	Não resposta	
Total Respostas	8	19	22	6	8	6	1	70
	11%	27%	31%	9%	11%	9%	1%	100%

Tabela - 1- Variável Grupo etário

	Sexo			Total
	Feminino	Masculino	Não resposta	
Total Respostas	49	21	0	70
	70%	30%	0%	100%

Tabela - 2 Variável sexo

	Função			Total
	Chefia	Técnica	Não resposta	
Total Respostas	4	64	2	70
	6%	91%	3%	100%

Tabela - 3 Variável função

	Serviço					Total
	AMP	Bloco Operatório	Internamento	Piso 4	Não resposta	
Total Respostas	22 31%	22 31%	24 34%	1 1%	1 1%	70 100%

Tabela - 4 Variável serviço

	Tipo de Vínculo				Total
	Contrato Termo Indeterminado	Contrato Termo Certo	Prestação de Serviços	Não resposta	
Total Respostas	25 36%	8 11%	36 51%	1 1%	70 100%

Tabela - 5 Variável vínculo laboral

4.2. DIMENSÕES DA MOTIVAÇÃO

Das quatro dimensões em estudo, a organização do trabalho (MOT), a motivação para o desempenho (MD), os motivos de realização e poder (MRP) e a motivação ligados ao envolvimento (ME), os resultados apurados evidenciam algumas diferenças significativas.

Indicam-se em seguida por dimensão os resultados obtidos:

	Frequência	%	% Válida	% Acumulada
Discordo totalmente	24	4,9	4,9	4,9
Discordo	51	10,4	10,4	15,3
Nem discordo nem concordo	100	20,4	20,4	35,7
Concordo	213	43,5	43,5	79,2
Concordo totalmente	102	20,8	20,8	100,0
Total	490	100,0	100,0	

Tabela 6 - Resultados para a dimensão “Motivação da organização do Trabalho”

	Frequência	%	% Válida	% Acumulada
Discordo totalmente	2	0,4	0,4	0,4
Discordo	19	3,9	3,9	4,3
Nem discordo nem concordo	90	18,4	18,4	22,7
Concordo	266	54,3	54,3	76,9
Concordo totalmente	113	23,1	23,1	100,0
Total	490	100,0	100,0	

Tabela 7 - Resultados para a Dimensão “Motivação o Desempenho”

	Frequência	%	% Válida	% Acumulada
Discordo Totalmente	32	6,5	6,5	6,5
Discordo	47	9,6	9,6	16,1
Nem discordo nem concordo	95	19,4	19,4	35,5
Concordo	238	48,6	48,6	84,1
Concordo completamente	78	15,9	15,9	100,0
Total	490	100,0	100,0	

Tabela 8 - Resultados para a Dimensão “Motivação para a Realização e Poder”

	Frequência	%	% Válida	% Acumulada
Discordo Totalmente	20	4,1	4,1	4,1
Discordo	50	10,2	10,2	14,3
Nem discordo nem concordo	107	21,8	21,8	36,1
Concordo	225	45,9	45,9	82,0
Concordo completamente	88	18,0	18,0	100,0
Total	490	100,0	100,0	

Tabela - 9 Resultados para a Dimensão “Motivação para o Envolvimento”

Com base na análise dos resultados (tabelas 6 a 9 e tabela em anexo 4 a 7) verificamos que a dimensão da MD apresenta valores de concordância de 77,4%, superiores às restantes dimensões motivacionais. Os resultados das restantes dimensões não são muito discrepantes, nomeadamente 64,5% da MRP, 64,3% MOT e por fim 63,9% da ME. O que evidencia em termos gerais que a equipa se

identifica com a organização, política, estratégias, regras de funcionamento. Conhece as suas funções e gosta do que faz e necessita de crescer profissionalmente.

De entre os diversos fatores avaliados da MD (tab. 7, anexo 4) destacam-se com maior número de respostas os seguintes pontos:

- Identifico-me com a função que desempenho
- Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação
- Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função
- Esta organização tem condições de trabalho satisfatórias

Em suma, verifica-se através da análise destes dados que os fatores motivacionais mais relevantes para os enfermeiros são a identidade com a profissão, a capacidade intrínseca de se motivar e de crescer na profissão e as condições organizacionais em que exercem a sua profissão.

Quanto à MRP, segunda dimensão motivacional mais relevante (tab. 8, anexo 6), os enfermeiros na maioria, sentem-se realizados com as funções que desempenham na organização, e com a cooperação da equipa. Não consideram o seu trabalho monótono, acreditam na avaliação e na concretização de objetivos e no sistema de recompensas pela performance, provavelmente como mecanismo de melhoria e crescimento na realização profissional e de otimização de desempenho.

A dimensão MOT evidencia concordância com regras de funcionamento e participação nas tomadas de decisão organizacionais em que o reconhecimento superior é importante e contribui para o seu desempenho.

Como dimensão de motivação menos significativa nos valores de concordância de 63,9%, a ME (tab. 9, anexo 5) regista valores significativos de concordância na existência de perspetiva de carreira e na diversificação de tarefas, como fatores motivadores. No entanto, na tabela 9 verificamos que um número significativo de valores de discordância de 14,3% e de indiferença de 21,8%, que podem estar associados à percentagem elevada de profissionais em regime de prestação de

serviço. Possivelmente terá de ser uma das dimensões a necessitar de mais atenção no seu desenvolvimento. Esta dimensão está diretamente ligada ao reconhecimento à avaliação e perspetivas de carreira.

As dimensões MRP e MOT apresentam percentagens de concordância muito semelhantes. A MRP regista valores de discordância muito elevados quando se pergunta “Considera o seu trabalho monótono”, reforçando a identidade e o gosto pela profissão. Na MOT os valores obtidos de discordância são superiores a 30% no que respeita à satisfação com a remuneração e 27% sobre a participação na tomada de decisão.

4.2.1. DIMENSÕES DA MOTIVAÇÃO VERSUS VARIÁVEL SEXO

	SEXO MASCULINO				SEXO FEMININO			
	Frequência	%	% Válida	% Acumulada	Frequência	%	% Válida	% Acumulada
Discordo Totalmente	12	8,2	8,2	8,2	12	3,5	3,5	3,5
Discordo	15	10,2	10,2	18,4	36	10,5	10,5	14,0
Nem discordo nem concordo	29	19,7	19,7	38,1	71	20,7	20,7	34,7
Concordo	62	42,2	42,2	80,3	151	44,0	44,0	78,7
Concordo completamente	29	19,7	19,7	100,0	73	21,3	21,3	100,0
Total	147	100,0	100,0		343	100,0	100,0	

Tabela 10 – Motivação para a Organização (MOT) versus Variável Sexo

	SEXO MASCULINO				SEXO FEMININO			
	Frequência	%	% Válida	% Acumulada	Frequência	%	% Válida	% Acumulada
Discordo Totalmente	2	1,4	1,4	1,4	0	0,0	0,0	0,0
Discordo	8	5,4	5,4	6,8	11	3,2	3,2	3,2
Nem discordo nem concordo	42	28,6	28,6	35,4	48	14,0	14,0	17,2
Concordo	67	45,6	45,6	81,0	199	58,0	58,0	75,2
Concordo completamente	28	19,0	19,0	100,0	85	24,8	24,8	100,0
Total	147	100,0	100,0		343	100,0	100,0	

Tabela 11 – Motivação para o Desempenho (ME) versus Variável Sexo

	SEXO MASCULINO				SEXO FEMININO			
	Frequência	%	% Válida	% Acumulada	Frequência	%	% Válida	% Acumulada
Discordo Totalmente	13	8,8	8,8	8,8	19	5,5	5,5	5,5
Discordo	9	6,1	6,1	15,0	38	11,1	11,1	16,6
Nem discordo nem concordo	31	21,1	21,1	36,1	64	18,7	18,7	35,3
Concordo	66	44,9	44,9	81,0	172	50,1	50,1	85,4
Concordo completamente	28	19,0	19,0	100,0	50	14,6	14,6	100,0
Total	147	100,0	100,0		343	100,0	100,0	

Tabela 12 – Motivação para a realização e Poder (MRP) versus Variável Sexo

	SEXO MASCULINO				SEXO FEMININO			
	Frequência	%	% Válida	% Acumulada	Frequência	%	% Válida	% Acumulada
Discordo Totalmente	13	8,8	8,8	8,8	7	2,0	2,0	2,0
Discordo	10	6,8	6,8	15,6	40	11,7	11,7	13,7
Nem discordo nem concordo	44	29,9	29,9	45,6	63	18,4	18,4	32,1
Concordo	51	34,7	34,7	80,3	174	50,7	50,7	82,8
Concordo completamente	29	19,7	19,7	100,0	59	17,2	17,2	100,0
Total	147	100,0	100,0		343	100,0	100,0	

Tabela 13 – Motivação para o Envolvimento (ME) versus Variável Sexo

Na análise da variável sexo nas diferentes dimensões, verificamos que para a dimensão MD os valores de concordância são muito diferentes do sexo masculino de 64,8% para o feminino de 82,8%. Para a dimensão ME a tendência é precisamente a mesma com um valor de concordância superior para o sexo feminino de 67,9%, comparativamente com o sexo masculino, que é de 54,4%. Para o sexo feminino verifica-se que a MD é a dimensão motivacional mais importante logo seguido da ME. As restantes dimensões MOT e MRP encontram-se com valores aproximados com concordância na ordem dos 65,3% e 64,7%.

O sexo masculino não apresenta valores de concordância tão elevados como o sexo feminino. “Elegeu” a MD como dimensão da motivação primordial seguida da MRP com 63,9% e MOT com 61,9%, ou seja, com percentagens muito próximas. Como menos representativo para o sexo masculino encontra-se a ME com 54,4%, e uma percentagem de indiferença de 29,9%.

Independentemente do sexo a MD é a variável mais importante em que a efetiva participação na organização constitui um meio importante para o seu comprometimento, viabilizando o alcance dos seus objetivos e resultados da organização, tal como em 1997 Deschamps na sua teoria da motivação concluiu.

No estudo apresentado por Aristides Ferreira em que aplicou a escala multi-moti numa população maioritariamente constituída por colaboradores pertencentes ao setor das telecomunicações, os resultados diferenciais da variação da motivação, em função do sexo e da idade, não evidenciaram diferenças significativas nas quatro subescalas para as variáveis sexo e idade.

Neste estudo efetuado com enfermeiros considera-se existirem diferenças significativas nas quatro subescalas tal como se verificou anteriormente, não sendo a priorização das dimensões iguais nos dois sexos, assim como os valores (percentagens) de concordância são sempre mais elevados no sexo feminino.

Também para o sexo masculino a dimensão ME é a grandeza menos concordante em que o efetivo reconhecimento do desempenho de funções, a ambição em crescer é importante para a participação dos objetivos traçados.

4.2.2. DIMENSÕES DA MOTIVAÇÃO VERSUS VARIÁVEL IDADE

	IDADE 26-30				IDADE 31-35			
	Frequência	%	% Válida	% Acumulada	Frequência	%	% Válida	% Acumulada
Discordo Totalmente	2	1,5	1,5	1,5	14	9,1	9,1	9,1
Discordo	15	11,3	11,3	12,8	14	9,1	9,1	18,2
Nem discordo nem concordo	23	17,3	17,3	30,1	34	22,1	22,1	40,3
Concordo	67	50,4	50,4	80,5	53	34,4	34,4	74,7
Concordo completamente	26	19,5	19,5	100,0	39	25,3	25,3	100,0
Total	133	100,0	100,0		154	100,0	100,0	

Tabela 14 – Motivação para a Organização versus Variável Idade

	IDADE 26-30				IDADE 31-35			
	Frequência	%	% Válida	% Acumulada	Frequência	%	% Válida	% Acumulada
Discordo Totalmente	1	0,8	0,8	0,8	1	0,6	0,6	0,6
Discordo	4	3,0	3,0	3,8	10	6,5	6,5	7,1
Nem concordo/Nem discordo	27	20,3	20,3	24,1	23	14,9	14,9	22,1
Concordo	75	56,4	56,4	80,5	77	50,0	50,0	72,1
Concordo completamente	26	19,5	19,5	100,0	43	27,9	27,9	100,0
Total	133	100,0	100,0		154	100,0	100,0	

Tabela 15 – Motivação para o Desempenho versus Variável Idade

	IDADE 26-30				IDADE 31-35			
	Frequência	%	% Válida	% Acumulada	Frequência	%	% Válida	% Acumulada
Discordo Totalmente	3	2,3	2,3	2,3	19	12,3	12,3	12,3
Discordo	16	12,0	12,0	14,3	13	8,4	8,4	20,8
Nem discordo nem concordo	21	15,8	15,8	30,1	30	19,5	19,5	40,3
Concordo	76	57,1	57,1	87,2	62	40,3	40,3	80,5
Concordo completamente	17	12,8	12,8	100,0	30	19,5	19,5	100,0
Total	133	100,0	100,0		154	100,0	100,0	

Tabela 16 – Motivação para a Realização e Poder versus Variável Idade

	IDADE 26-30				IDADE 31-35			
	Frequência	%	% Válida	% Acumulada	Frequência	%	% Válida	% Acumulada
Discordo Totalmente	3	2,3	2,3	2,3	13	8,4	8,4	8,4
Discordo	10	7,5	7,5	9,8	16	10,4	10,4	18,8
Nem concordo/Nem discordo	38	28,6	28,6	38,3	29	18,8	18,8	37,7
Concordo	58	43,6	43,6	82,0	65	42,2	42,2	79,9
Concordo completamente	24	18,0	18,0	100,0	31	20,1	20,1	100,0
Total	133	100,0	100,0		154	100,0	100,0	

Tabela 17 – Motivação para o Envolvimento versus Variável Idade

Com a variável idade foram objeto de estudo, os dois grupos etários com mais representatividade na amostra, dos 26-30 anos e dos 31-35 anos de idade.

Como podemos aferir pela avaliação das tabelas 14 à 16, também aqui a MD continua a ser a que detêm valores de concordância superior em relação às outras dimensões.

O grupo etário mais jovem para além da MD, atribui idêntica relevância à MO e à MRP com valores de concordância de 69,9% e por fim a ME com 61,7%. Nesta última dimensão verificamos que apresentam uma percentagem de indiferença elevada de 26,8%, muito superior a outros valores de indiferença das outras dimensões.

O grupo etário entre os 31 e 35 anos como referimos anteriormente apresenta valores de concordância na MD de 77,9% seguidos da ME com 62,3%. As dimensões MOT e MRP apresentam valores idênticos de concordância de 59,7%, na MOT e a indiferença registou 22,1% e na MRP 19,5%.

Nos dois grupos etários registam-se como sendo primordial a MD, no entanto as prioridades quanto às outras dimensões já divergem nas prioridades, sendo que em algumas o número total de indiferença é um pouco alarmante.

No estudo apresentado de Aristides Ferreira em que aplicou a escala multi-moti numa população maioritariamente constituída por colaboradores pertencentes ao setor das telecomunicações, os resultados diferenciais da variação da motivação em função do sexo e da idade, não evidenciaram diferenças significativas nas quatro subescalas para as variáveis sexo e idade.

Neste estudo efetuados com enfermeiros considera-se existirem diferenças significativas nas quatro subescalas, tal como se verificou anteriormente, não sendo a priorização das dimensões iguais nos dois sexos, assim como os valores (percentagens) de concordância são sempre mais elevados no sexo feminino.

4.2.3. DIMENSÕES DA MOTIVAÇÃO VERSUS VARIÁVEL TIPO DE VINCULO

	CONTRATO SEM TERMO				CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS			
	Frequência	%	% Válida	% Acumulada	Frequência	%	% Válida	% Acumulada
Discordo Totalmente	10	5,7	5,7	5,7	10	4,0	4,0	4,0
Discordo	21	12,0	12,0	17,7	23	9,1	9,1	13,1
Nem discordo/nem concordo	28	16,0	16,0	33,7	59	23,4	23,4	36,5
Concordo	69	39,4	39,4	73,1	116	46,0	46,0	82,5
Concordo completamente	47	26,9	26,9	100,0	44	17,5	17,5	100,0
Total	175	100,0	100,0		252	100,0	100,0	

Tabela 18 – Motivação para a Organização versus Variável Tipo de Vinculo

	CONTRATO SEM TERMO				CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS			
	Frequência	%	% Válida	% Acumulada	Frequência	%	% Válida	% Acumulada
Discordo Totalmente	1	0,6	0,6	0,6	1	0,4	0,4	0,4
Discordo	8	4,6	4,6	5,1	9	3,6	3,6	4,0
Nem discordo/nem concordo	31	17,7	17,7	22,9	49	19,4	19,4	23,4
Concordo	84	48,0	48,0	70,9	143	56,7	56,7	80,2
Concordo completamente	51	29,1	29,1	100,0	50	19,8	19,8	100,0
Total	175	100,0	100,0		252	100,0	100,0	

Tabela 19 – Motivação para o Desempenho versus Variável Tipo de Vinculo

	CONTRATO SEM TERMO				CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS			
	Frequência	%	% Válida	% Acumulada	Frequência	%	% Válida	% Acumulada
Discordo Totalmente	11	6,3	6,3	6,3	17	6,7	6,7	6,7
Discordo	19	10,9	10,9	17,1	20	7,9	7,9	14,7
Nem discordo/nem concordo	34	19,4	19,4	36,6	49	19,4	19,4	34,1
Concordo	74	42,3	42,3	78,9	133	52,8	52,8	86,9
Concordo completamente	37	21,1	21,1	100,0	33	13,1	13,1	100,0
Total	175	100,0	100,0		252	100,0	100,0	

Tabela 20 – Motivação para a Realização e Poder versus Variável Tipo de Vinculo

	CONTRATO SEM TERMO				CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS			
	Frequência	%	% Válida	% Acumulada	Frequência	%	% Válida	% Acumulada
Discordo Totalmente	13	7,4	7,4	7,4	5	2,0	2,0	2,0
Discordo	16	9,1	9,1	16,6	25	9,9	9,9	11,9
Nem discordo/nem concordo	38	21,7	21,7	38,3	57	22,6	22,6	34,5
Concordo	67	38,3	38,3	76,6	129	51,2	51,2	85,7
Concordo completamente	41	23,4	23,4	100,0	36	14,3	14,3	100,0
Total	175	100,0	100,0		252	100,0	100,0	

Tabela 21 – Motivação para o Envolvimento versus Variável Tipo de Vínculo

Na variação da motivação em função do tipo de vínculo, apenas foram estudadas as variáveis mais representativas da população em estudo, nomeadamente o contrato por tempo indeterminado – CTI (35,7%) e o contrato de prestação de serviços – CPS (51,4%).

Os enfermeiros com CTI dão mais importância ao MD (71%) logo seguido da MOT (66,3%) MRP (61,7%) e por último ME com 61,7%, apresentando este um valor de indiferença de 21,7%. Já os enfermeiros do CPS também dão grande importância à MD (76,6) seguido da MRP (65,9%), da ME (65,5%) e por fim a MOT com 63,5% e um valor de indiferença de 23,4%.

Nesta situação particular as diferenças são significativas na prioridade das dimensões motivacionais, sendo expectável na medida em que todos os prestadores de serviço, encontram-se em regime de acumulação com outro hospital, sendo as suas prioridades diferentes, assim como os seus objetivos.

4.2.4. DIMENSÕES DA MOTIVAÇÃO VERSUS VARIÁVEL SERVIÇO

	INTERNAMENTO				AMP				BOP			
	Freq.	%	% Vál.	% Acum.	Freq.	%	% Vál.	% Acum.	Freq.	%	% Vál.	% Acum.
Disc. Totalmente	4	2,4	2,4	2,4	7	4,5	4,5	4,5	13	8,4	8,4	8,4
Discordo	20	11,9	11,9	14,3	11	7,1	7,1	11,7	17	11,0	11,0	19,5
Nem discordo/nem concordo	43	25,6	25,6	39,9	25	16,2	16,2	27,9	29	18,8	18,8	38,3
Concordo	74	44,0	44,0	83,9	70	45,5	45,5	73,4	63	40,9	40,9	79,2
Concordo completamente	27	16,1	16,1	100,0	41	26,6	26,6	100,0	32	20,8	20,8	100,0
Total	168	100,0	100,0		154	100,0	100,0		154	100,0	100,0	

Tabela 22 – Motivação para a Organização versus Variável Serviço

	INTERNAMENTO				AMP				BOP			
	Freq.	%	% Vál.	% Acum.	Freq.	%	% Vál.	% Acum.	Freq.	%	% Vál.	% Acum.
Disc. Totalmente	0	0,0	0,0	0,0	1	0,6	0,6	0,6	1	0,6	0,6	0,6
Discordo	7	4,2	4,2	4,2	5	3,2	3,2	3,9	7	4,5	4,5	5,2
Nem discordo/nem concordo	32	19,0	19,0	23,2	19	12,3	12,3	16,2	36	23,4	23,4	28,6
Concordo	106	63,1	63,1	86,3	76	49,4	49,4	65,6	74	48,1	48,1	76,6
Concordo completamente	23	13,7	13,7	100,0	53	34,4	34,4	100,0	36	23,4	23,4	100,0
Total	168	100,0	100,0		154	100,0	100,0		154	100,0	100,0	

Tabela 23 – Motivação para o Desempenho versus Variável Serviço

	INTERNAMENTO				AMP				BOP			
	Freq.	%	% Vál.	% Acum.	Freq.	%	% Vál.	% Acum.	Freq.	%	% Vál.	% Acum.
Disc. Totalmente	10	6,0	6,0	6,0	8	5,2	5,2	5,2	14	9,1	9,1	9,1
Discordo	15	8,9	8,9	14,9	15	9,7	9,7	14,9	15	9,7	9,7	18,8
Nem discordo/nem concordo	35	20,8	20,8	35,7	27	17,5	17,5	32,5	30	19,5	19,5	38,3
Concordo	91	54,2	54,2	89,9	69	44,8	44,8	77,3	69	44,8	44,8	83,1
Concordo completamente	17	10,1	10,1	100,0	35	22,7	22,7	100,0	26	16,9	16,9	100,0
Total	168	100,0	100,0		154	100,0	100,0		154	100,0	100,0	

Tabela 24 – Motivação para a realização e Poder versus Variável Serviço

	INTERNAMENTO				AMP				BOP			
	Freq.	%	% Vál.	% Acum.	Freq.	%	% Vál.	% Acum.	Freq.	%	% Vál.	% Acum.
Disc. Totalmente	2	1,2	1,2	1,2	5	3,2	3,2	3,2	13	8,4	8,4	8,4
Discordo	16	9,5	9,5	10,7	14	9,1	9,1	12,3	18	11,7	11,7	20,1
Nem discordo/nem concordo	41	24,4	24,4	35,1	35	22,7	22,7	35,1	28	18,2	18,2	38,3
Concordo	90	53,6	53,6	88,7	62	40,3	40,3	75,3	64	41,6	41,6	79,9
Concordo completamente	19	11,3	11,3	100,0	38	24,7	24,7	100,0	31	20,1	20,1	100,0
Total	168	100,0	100,0		154	100,0	100,0		154	100,0	100,0	

Tabela 25 – Motivação para o Envolvimento versus Variável Serviço

INTERNAMENTO	AMP	BLOCO OP.
MD - 76,8%	MD - 83,8%	MD - 71,5%
ME - 64,9%	MOT - 72,1%	MOT - 61,7%
MRP - 64,3%	MRP - 67,5%	MRP - 61,7%
MOT - 60,1%	ME - 65%	ME - 61,7%

Tabela 26 – Quadro resumo das Dimensões da Motivação versus Variável Serviço
(percentagens de concordância)

Na análise da variável serviço nas diferentes dimensões, apresenta-se na tabela 26 as percentagens de concordância das diversas dimensões e seu posicionamento face a essas percentagens.

Verificamos que para a dimensão MD os valores de concordância são os mais elevados mantendo-se a preferência e a tendência geral para dimensão motivacional do desempenho.

Na tabela 22 a 26 verificamos que o serviço de internamento apresenta em segundo lugar a motivação para o envolvimento 64,9%, tal como aconteceu com o grupo etário dos 31 aos 35 anos de idade. Podemos concluir que grande parte dos enfermeiros do internamento tem idade compreendida entre os 31 e 35 anos de idade.

Por último apresenta a motivação para a organização do trabalho com 60,1%, com uma percentagem de indiferença de 25,6%, que no futuro poderá necessitar de alguma atenção.

O serviço de AMP segue a tendência geral da primeira avaliação das dimensões, a organização do trabalho é também uma dimensão da motivação de grande importância para os enfermeiros deste serviço, sendo o envolvimento a dimensão com que menos se identificaram, apresentando uma percentagem de indiferença um pouco elevada de 24,4% e que futuramente necessitará de alguma atenção.

Os enfermeiros do bloco operatório (como por acaso), apresentam valores de concordância nas restantes dimensões de 61,7%, sendo a discordância entre 18 a 20% e a indiferença entre 18 e 19,5%.

5. CONCLUSÃO

Este estudo nasce na sequência de um problema detetado com os recursos humanos na área de enfermagem de um hospital privado em que se constata a saída de enfermeiros integrados, com vínculo definitivo entre os 4 e os 8 anos de antiguidade e que solicitam a sua demissão em prol de oferta de contrato de trabalho em Instituições públicas, por vezes em situações de contrato precárias e com menor remuneração.

Com este estudo não se pretende ser um exemplo e referência “da e para” a Enfermagem, mas sim um estudo do estado atual de situação da enfermagem numa instituição privada.

Em complemento foram realizadas entrevistas exploratórias, informais e de forma aleatória, a alguns dos profissionais do hospital, não tendo contribuído para os resultados obtidos, e que se apresenta em anexo um resumo.

A motivação é um fenómeno contínuo, cada momento motivacional é ímpar para cada pessoa.

Não se ter encontrado estudos efetuados nesta área com enfermeiros, utilizando o mesmo instrumento de avaliação, trouxe algumas dificuldades acrescidas, na medida em que não existe forma de comparar evidências já anteriormente estudadas. Por outro lado o facto de ser “o primeiro” estudo realizado utilizando a escala Multi-Moti de Aristides Ferreira (2006), poderá ser o motivo de uma série de estudos que poderão vir a ser efetuados e que nos permitirão saber o estado da arte e a sua evolução, não só com o objetivo principal de conhecer a importância atribuída pelos enfermeiros às dimensões motivacionais, como de conhecer o clima organizacional e as políticas e estratégias organizacionais. Ao mesmo tempo é uma ferramenta de gestão dos recursos humanos para intervenções de melhoria nos fatores de motivação numa perspetiva da QVT dos enfermeiros, com a finalidade de se ter colaboradores motivados e satisfeitos, produtivos, criativos e leais; para além de reduzir o absentismo e o *turnover*; e conseguindo reter a força de trabalho produtiva na empresa.

Tendo em conta as quatro dimensões referentes à motivação no trabalho – MOT, MD; MRP; ME; (vide pag. 18) – os resultados obtidos levam a concluir que a maioria dos enfermeiros da amostra se encontra motivada, demonstrando altos níveis de motivação para o desempenho, motivação para a realização e poder e organização do trabalho.

A ME - motivação para o envolvimento está diretamente ligada ao reconhecimento à avaliação e perspectivas de carreira e regista o menor número percentual de concordância das quatro dimensões, apesar de não ser muito acentuado. De registar que nesta dimensão os valores gerais de discordância, de 14,3% e de indiferença de 21,8%, revelam a necessidade de ser uma área em que se deverá focalizar mais atenção ao seu desenvolvimento.

O mesmo se poderá pensar em relação às dimensões de MRP e MOT que apresentam percentagens acumuladas de discordância e indiferença de cerca 35%.

Quanto à análise das variáveis demográficas, verificamos que os resultados do sexo masculino seguem a tendência geral na priorização das dimensões, elegendo a MD como dimensão da motivação primordial, seguida da MRP e MOT, sendo menos representativo a ME, com 54,4%, e uma percentagem de indiferença de 29,9%.

No estudo apresentado de Aristides Ferreira em que aplicou a escala multi-moti numa população maioritariamente constituída por colaboradores pertencentes ao sector das telecomunicações, os resultados diferenciais da variação da motivação em função do sexo e da idade, não evidenciaram diferenças significativas nas quatro sub-escalas para as variáveis sexo e idade ao contrário do estudo com os enfermeiros.

Na análise destas variáveis para o sexo feminino já não se verifica a tendência geral, existe uma alteração na priorização das dimensões, sendo mais relevante a MD seguida da ME que normalmente é a que se situa em último lugar de

importância. As restantes dimensões MOT e MRP encontram-se com valores aproximados, de concordância, na ordem dos 65,3% e 64,7%.

Embora este estudo seja meramente descritivo, pode-se dizer que nas quatro sub-escalas a priorização das dimensões não são iguais nos dois sexos, assim como os valores percentuais de concordância são sempre mais elevados no sexo feminino.

Na variável idade foram objeto de estudo os dois grupos etários com mais representatividade na amostra, dos 26-30 anos e dos 31-35 anos de idade.

O grupo etário mais jovem segue a tendência geral na priorização das dimensões da motivação, sendo a mais concordante a MD, logo seguida das MOT e MRP e por fim a ME. O grupo etário entre os 31 e 35 anos já não segue a tendência geral, apresentando em primeiro lugar a MD seguida da ME, tal como aconteceu com o estudo com a variável sexo. Este resultado pode estar diretamente relacionado com o facto de a população ser maioritariamente feminina e encontrar-se maioritariamente neste escalão dos 31 aos 35 anos de idade. As dimensões MOT e MRP apresentam valores idênticos de concordância.

Na variável tipo de vínculo, apenas foram estudadas as variáveis mais representativas da população em estudo, o contrato por tempo indeterminado e o contrato de prestação de serviços.

Os enfermeiros com CTI dão mais importância ao MD logo seguido da MOT, da MRP e por último ME, não seguindo a tendência geral na priorização das dimensões, já os enfermeiros do CPS dão grande importância à MD seguida da MRP e da ME e por fim a MOT.

Nesta situação particular há diferenças na prioridade das dimensões motivacionais sendo à partida expectável de que independentemente do tipo de vínculo existente e dos objetivos pessoais de cada enfermeiro a grande prioridade fosse atribuída à motivação para o desempenho como essência do cuidar em Enfermagem.

A análise dos dados deste estudo não experimental, descritivo e transversal baseado na técnica do inquérito pr questionário permite-nos constatar que os enfermeiros encontram-se motivados com valores percentuais que no geral rondam em média os 67%, sendo a dimensão principal a motivação para o desempenho. Faz parte desta dimensão factores associados às condições de trabalho, ao feedback e à identificação com a profissão de enfermagem entre outros.

Sabemos à partida e partimos do pressuposto através do estudo dos teóricos e investigadores já referenciados, de que a motivação no trabalho é importante para que os indivíduos consigam o sucesso desejado e o façam com níveis de satisfação aceitáveis; também não podemos pensar que a motivação não pode nem deve ser entendida apenas como uma componente individual nem como uma mera característica do trabalho.

Relembrando os conceitos mais relacionados com a motivação no trabalho, Locke e Latham entendem que a motivação requer estabelecer objetivos e fixar padrões ou metas orientadoras da ação como motivadoras no trabalho, com grande impacto na auto percepção dos progressos, ou seja, na autoeficácia e na autoavaliação. Já Hackman e Oldman, com o seu modelo das características das funções, apontam as características do trabalho como uma das principais causas de (des)motivação; e Herzberg sugere que as pessoas têm dois níveis de necessidades: as motivadoras que são as que podem promover a motivação e que dizem respeito ao trabalho em si e as higiénicas ou extrínsecas que dizem respeito a situações de bom salário, boas relações com os colegas, ... etc.

O modelo da qualidade de vida no trabalho tem um cunho holístico e acaba por fundir todas as teorias: atender a pessoa, em todas as suas dimensões, mental, social, física, emocional e espiritual.

Desta forma a qualidade de vida no trabalho contribui para a criação de condições que motivam os profissionais, através de um ambiente de trabalho saudável, identificando as necessidades e anseios das pessoas, reconhecendo as pessoas pelo bom desempenho profissional e dando oportunidade para que elas

participem nas decisões da empresa. Facilita o desenvolvimento pessoal, garantindo meios para o *feedback* positivo; proporciona desafios, projetando o trabalho para torná-lo atraente, implementando um sistema de recompensas e concedendo benefícios e salários compatíveis com a função.

Relembrando a entrevista de Ignacio Alvarez de Mom “*Não há dúvida de que o principal responsável pela motivação na vida do indivíduo é ele mesmo. Não devemos delegar essa tarefa para ninguém mais. Não assumir a responsabilidade pela motivação é, ao mesmo tempo, frustrante e pouco inteligente. É frustrante porque, uma vez que não dependemos dos outros para estarmos motivados, temos mais chances de alcançarmos a motivação. Também é pouco inteligente porque deixar o controle de algo tão importante nas mãos de outra pessoa é simplesmente um absurdo.*

Na realidade a motivação é muito mais do que um estado estático, é um processo dinâmico, a força e a existência da motivação estão igualmente ligadas à maneira como cada indivíduo compreende e avalia a sua própria situação no trabalho.

Embora reconhecendo que as conclusões e o contributo desta investigação se se possam considerar de extrema importância, sugere-se a realização de futuros trabalhos procurando averiguar as razões subjacentes aos níveis de motivação aqui registados.

Ao compararmos com outros estudos já referidos anteriormente (Batista et al.) concluímos que partilham de alguns resultados semelhantes, o trabalho em si é o principal motivador dos enfermeiros, podendo-se considerar como sendo o alicerce da profissão de enfermagem.

Batista . et al. e Pereira e Fávero. autores referidos, alertam-nos nos seus estudos para que a “Organização do Trabalho” e o “Relacionamento Interpessoal” podem funcionar como os factores mais desmotivadores. Neste estudo tal não se confirma, apesar de apresentarem percentagens inferiores de concordância, estas dimensões encontram-se com valores acima dos 60%.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BATISTA, A. - Fatores de motivação e insatisfação no trabalho do enfermeiro. [Em linha]. Rev Esc Enferm USP, 2005; 39(1):85-91; [Consult. 20 de agosto 2011]. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0080-62342005000100011&script=sci_arttext.
- CHIAVENATO, I. - Recursos humanos na empresa: pessoas, organizações e sistemas. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- CHIAVENATO, I. - Gerenciando pessoas: O passo decisivo para administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1992.
- CUNHA, M.; REGO; CUNHAS, R.; CARDOSO, C. - Manual de comportamento organizacional e gestão: 3.ª ed, 2004, Editora RH, Lda; ISBN: 972-98823-8-X.
- DESCHAMPS ADRIANA SCHMITT. - Qualidade de vida no trabalho. 1997. 31 f. Resenha Crítica (Especialização em Gestão Estratégica das Organizações e do Desempenho Humano) - Centro de Ciências da Administração, Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis; [Em linha]. [Consult. agosto 2011]. Disponível em <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/qualidade-de-vida-e-motivacao-no-trabalho/25825/>.
- FERNANDES EDA. - Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar. Salvador: Casa da Qualidade, 1996. [Em linha]. [Consult. agosto 2011]. Disponível em <http://www.efdeportes.com/efd93/trabalho.htm>.
- FERREIRA A. et al., - Construção e validação de uma escala Multi-Fatorial de Motivação no Trabalho (Multi-Moti). [Em linha]. Comportamento organizacional e gestão. Lisboa. 2006, 12 (2) 187-198, [Consult. 15 de setembro 2011]. Disponível em www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/cog/v12n2/v12n2a04.pdf.

- GOUVEIA C. et al. - Teorias sobre a motivação; maio de 2007, Instituto Superior de Engenharia de Coimbra, [Em linha]. [Consult setembro 2011]. Disponível em <http://pt.scribd.com/doc/62810812/Motivacao-Teorias-de-conteudo>.
- GRAÇA, L. – A satisfação profissional dos médicos de família no Serviço Nacional de Saúde. Lisboa: Grupo de Disciplinas de Saúde Ocupacional. Escola Nacional de Saúde Pública. Universidade Nova de Lisboa. (Relatório de investigação). 2006.
- GRAÇA, L. - As novas formas de organização do trabalho. Lisboa: Disciplina de Sociologia da Saúde/Disciplina de Psicossociologia do Trabalho e das Organizações de Saúde. Grupo de Disciplinas de Ciências Sociais em Saúde. Escola Nacional de Saúde Pública. Universidade Nova de Lisboa. 2002. (Textos, T 707).
- GRAÇA L. (2000) - A Satisfação profissional dos médicos de família no SNS. Parte III [*Portuguese Family Doctors' Job Satisfaction. Part III*] (a). [Em linha]. [Consult. agosto 2011]. Disponível em <http://www.ensp.unl.pt/lgraca/textos37.html>.
- MASLOW, A.H. – A theory of human motivation. *Psychological Review*, 1943, 50, 370-396 (cit. por Graça, 2006).
- MATOS E. et al. - Teorias administrativas e organização do trabalho: de Taylor aos dias Atuais, influencias no setor da saúde e da Enfermagem. [Em linha]. [Consult. agosto 2011]. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-07072006000300017&script=sci_arttext.
- MELLO M.- Qualidade de vida no trabalho e motivação. [Em linha]. [Consult. fevereiro 2012]. Disponível em http://pt.scribd.com/psantos_733926/d

/88640056-MELLO-Monica-seixas-de-Oliveira-Qualidade-de-Vida-no-Trabalho-e-motivacao.

- PEREIRA M. R. J. - Qualidade de vida e motivação no trabalho. [Em linha]. Administradores: o portal da administração. 18 de outubro de 2008. [Consult. 15 de setembro 2011]. Disponível em <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/qualidade-de-vida-e-motivacao-no-trabalho/25825/>.
- PEREIRA, M.C.A; FÁVERO, N. - A motivação no trabalho da equipe de enfermagem. [Em linha]. Rev Latino-am Enfermagem 2001 julho; 9(4):7-12. [Consult. 15 de setembro 2011]. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rlae/v9n4/11476.pdf>.
- STONER. J.A.F., - Administração. Rio de Janeiro: Prentice/Hall do Brasil, 1982.
- Universia Knowledge@ Wharton, - Os segredos da motivação e o trabalho em equipe; 12 Nov. 2008; [Em linha]. [Consult. março 2012]. Disponível em <http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&id=1561&language=portuguese>.

ANEXOS

Anexo – 1 QUESTIONÁRIO Multi-Moti

Instrumento

O questionário Multi-Moti é constituído por 28 itens que avaliam quatro fatores da motivação no trabalho. Os itens 1, 5, 9, 13, 17, 21 e 25 medem a motivação tendo em vista a organização do trabalho, as questões 2, 6, 10, 14, 18, 22 e 26 estão associados à motivação para o desempenho. Os itens 3, 7, 11, 15, 19, 23 e 27 avaliam dimensões referentes aos motivos de realização e poder. Por último, as questões 4, 8, 12, 16, 20, 24 e 28, reportam-se a aspetos de motivação ligados ao envolvimento. De referir também que os itens 17, 23 e 28 deverão ser invertidos. Todos estes itens são medidos numa escala de resposta do tipo *Likert*, com cinco tipos de respostas alternativas, variando de 1 – discordo totalmente, a 5 – concordo totalmente.

MULTI-MOTI

Instruções: Na seguinte lista, estão descritos alguns aspetos habitualmente utilizados para perceber a motivação no trabalho. A sua tarefa consiste em ler atentamente as questões e assinalar com uma cruz (X) no quadrado que mais se identifica com a sua resposta. Não há respostas certas ou erradas. Não demore muito tempo com cada frase; responda de modo a descrever a maneira como pensa habitualmente.

Para responder a todas as questões e assinalar o quadrado que pretende, utilize uma escala de cinco pontos, tendo em conta que: 1 corresponde a “**Discordo totalmente**”; 2 corresponde a “**Discordo**”; 3 corresponde a “**Nem concordo/ Nem discordo**”; 4 corresponde a “**Concordo**”; e 5 corresponde a “**Concordo totalmente**”.

Os dados deste questionário serão confidenciais.

Idade: _____ Sexo: Masculino ☐ Feminino ☐

Funções: Administrativas ☐ Técnicas ☐ Chefia/ Direção ☐

1. Sinto-me satisfeito(a) com a minha remuneração.	1	2	3	4	5
2. Esta organização tem condições de trabalho satisfatórias.	1	2	3	4	5
3. Sinto-me realizado com as funções que desempenho na organização	1	2	3	4	5
4. Considero que o meu trabalho é reconhecido dentro da organização.	1	2	3	4	5
5. Todos os funcionários da organização participam nos processos de tomada de decisão.	1	2	3	4	5
6. O ‘feedback’ que recebo no trabalho contribui enquanto fator motivacional.	1	2	3	4	5
7. Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre colegas.	1	2	3	4	5
8. Considero que as avaliações periódicas me motivam.	1	2	3	4	5
9. Gostaria de ser avaliado(a) no meu desempenho periodicamente.	1	2	3	4	5
10. No desempenho de tarefas é importante demonstrar alguma emotividade.	1	2	3	4	5
11. Gosto de ser avaliado(a) no desempenho das tarefas.	1	2	3	4	5
12. Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções.	1	2	3	4	5
13. Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas.	1	2	3	4	5

14. Existe competitividade no meu grupo de trabalho.	1	2	3	4	5
15. Sinto-me com capacidade para gerir um grupo de trabalho.	1	2	3	4	5
16. Ter perspectivas de carreira é importante para a minha motivação no trabalho.	1	2	3	4	5
17. Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade.	1	2	3	4	5
18. Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função.	1	2	3	4	5
19. Se existissem prémios atribuídos aos melhores funcionários, percebia-os como um fator de motivação profissional.	1	2	3	4	5
20. Um dos meus objetivos é alcançar o cargo mais elevado dentro da organização.	1	2	3	4	5
21. Sinto-me motivado(a) quando o trabalho é elogiado pelo meu superior.	1	2	3	4	5
22. Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação.	1	2	3	4	5
23. Considero o meu trabalho monótono.	1	2	3	4	5
24. Sinto-me envolvido(a) emocionalmente com a organização.	1	2	3	4	5
25. Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar.	1	2	3	4	5
26. Identifico-me com a função que desempenho.	1	2	3	4	5
27. Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções.	1	2	3	4	5
28. Trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativa.	1	2	3	4	5

Anexo – 2 Correspondência eletrónica com o Dr. Aristides ferreira e autorização para utilização do questionário

De: Aristides Ferreira [aristidesif@gmail.com]
Enviado: sábado, 22 de outubro de 2011 16:25
Para: Jorge Humberto Vasques de Sousa
Assunto: Fwd: FW: TESE DE MESTRADO

Caro Jorge Sousa,

Segue em anexo a escala de motivação que você entretanto solicitou. Faço votos para que seja muito útil nas suas investigações.

Cumprimentos,

Aristides

De: Jorge Humberto Vasques de Sousa [mailto:jh.sousa@ensp.unl.pt]
Enviada: sexta-feira, 21 de outubro de 2011 12:57
Para: aristides.ferreira@iscte.pt
Assunto: TESE DE MESTRADO

Ex.mo Sr. Prof. Dr. Aristides Ferreira

Meu nome é Jorge Sousa, sou enfermeiro e aluno da Escola Nacional de Saúde Pública VI Mestrado de Gestão em Saúde. A maior parte do meu percurso profissional decorreu no setor hospitalar público, mas desde há alguns anos e até ao momento presente abracei um projeto de gestão num hospital privado.

Foram estas duas realidades vividas que me motivaram a desenvolver a tese de mestrado que versa: *ENFERMEIROS – FATORES MOTIVACIONAIS MAIS RELEVANTES NO EXERCICIO DAS SUAS FUNÇÕES NUMA INSTITUIÇÃO PRIVADA*.

É neste sentido que venho solicitar a sua colaboração e apoio na minha formação e tese de candidatura ao grau de mestre em gestão da saúde.

Fundamentação: “Cada vez mais o investimento nos recursos humanos de uma empresa torna-se decisivo para o bom funcionamento da mesma, o dispêndio em formação e ensino é sobejamente importante para se esperar o retorno desse esforço. A motivação profissional não é um atributo frequentemente medido pelas organizações apesar da sua importância, ao contrário da satisfação que em algumas empresas é frequentemente avaliado.

No contexto empresarial atual e da hospitalização privada, os profissionais lidam com um elevado grau de exigências e com a pressão para terem o melhor desempenho e o máximo rendimento. Para a otimização do seu desempenho e rendimento, é essencial não só conhecimento técnico, mas também atitude e postura face aos desafios e oportunidades.

A atitude de um profissional depende da sua motivação para o trabalho, aspeto intrinsecamente relacionado com a sua satisfação. Aliás, um trabalhador satisfeito com o seu emprego é um trabalhador motivado que percebe as situações como desafios e que adota uma atitude positiva perante as mesmas e que embora a motivação/satisfação seja de carácter psicológico e emocional, desempenham um papel preponderante na sua produtividade, acabando por influenciar o sucesso de uma qualquer empresa.”

Objetivo: Avaliar:

- “Os fatores motivacionais serão idênticos por segmento etário e sexo?”
- “Qual o fator que os enfermeiros entendem ser preferencialmente o motivador para a sua satisfação profissional?”
- “O sentimento será idêntico nos diversos locais de trabalho da mesma instituição?”

Através da aplicação de um instrumento de medição.

Na pesquisa efetuada na Internet (SciELO) tive acesso ao artigo “Construção e validação de uma Escala Multi-Fatorial de Motivação no Trabalho (Multi-Moti)”. Tal como refere no trabalho, a escala desenvolvida e elaborada teve o propósito de colmatar a falta de instrumentos para medir várias dimensões da motivação.

As quatro dimensões avaliadas, “medir a motivação/organização do trabalho”, “motivação para o desempenho”, “motivos de realização e poder” e a “motivação ligada ao envolvimento”, seriam ideais para aplicar como instrumento na minha tese.

Como tal gostaria, caso fosse possível, que me facultasse o acesso à escala Multi-Moti para o desenvolvimento e aplicação na minha tese.

Agradecendo desde já toda a atenção e o apoio que me possa dar, encontro-me disponível para posteriormente facultar os resultados obtidos.

Subscrevo-me com os melhores cumprimentos,

Jorge Sousa

Anexo – 3 FREQUENCIES VARIABLES=Q29.IDADE Q30.SEXO Q31.FUNÇÕES Q32.SERVIÇO Q33.CONTRATO /ORDER=ANALYSIS.

ESTATÍSTICAS

		Idade	Sexo	Funções que desempenha	Serviço	Tipo de Vínculo
N	Válido	69	70	68	69	69
	Não resp.	1	0	2	1	1

Idade					
		Frequência	%	% Válida	% Acumulada
Válido	20-25 anos	8	11,40	11,60	11,60
	26-30 anos	19	27,10	27,5	39,10
	31-35 anos	22	31,40	31,9	71
	36-40 anos	6	8,60	8,7	79,7
	41-45 anos	8	11,4	11,6	91,3
	46-50 anos	6	8,6	8,7	100
	Total	69	98,6	100	
Perdido	Não respondeu	1	1,4		
	Total	70	100		

Sexo					
		Frequência	%	% Válida	% Acumulada
Válido	Feminino	49	70	70	70
	Masculino	21	30	30	100
	Total	70	100	100	

Funções que desempenha					
		Frequência	%	% Válida	% Acumulada
Válido	Chefia	4	5,7	5,9	5,9
	Técnicas	64	91,4	94,1	100
	Total	68	97,1	100	
Perdido	Não respondeu	2	2,9		
	Total	70	100		

Serviço					
		Frequência	%	% Válida	% Acumulada
	AMP	22	31,4	31,9	31,9
	Bloco Operatório	22	31,4	31,9	63,8
	Internamento	24	34,3	34,8	98,6
	4	1	1,4	1,4	100
	Total	69	98,6	100	
Perdido	Não respondeu	1	1,4		
	Total	70	100		

Tipo de Vínculo					
		Frequência	%	% Válida	% Acumulada
Válido	Contrato Termo Indeterminado	25	35,7	36,2	36,2
	Contrato Termo Certo	8	11,4	11,6	47,8
	Prestação de Serviços	36	51,4	52,2	100
	Total	69	98,6	100	
Perdido	Não respondeu	1	1,4		
	Total	70	100		

Anexo - 4 MOTIVAÇÃO PARA O ENVOLVIMENTO (ME)

MOTIVAÇÃO PARA O ENVOLVIMENTO (ME)

[illegible]

Anexo - 5 MOTIVAÇÃO PARA O DESEMPENHO (MD)

MOTIVAÇÃO PARA O DESEMPENHO (MD)

[illegible]

Anexo - 6 MOTIVAÇÃO PARA A REALIZAÇÃO E PODER (MRP)

MOTIVAÇÃO PARA A REALIZAÇÃO E PODER (MRP)

[illegible]

Anexo - 7 MOTIVAÇÃO PARA A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO (MOT)

MOTIVAÇÃO PARA A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO (MOT)

[illegible]

Anexo – 8 FREQUENCIES VARIABLES=Q1.ORGTRB Q5.ORGTRB Q9.ORGTRB
Q13.ORGTRB Q17. ORGRB Q21.ORGTRB Q25.ORGTRB /ORDER=ANALYSIS

ESTATISTICAS

	"Sinto-me satisfeito com a minha remuneração."	"Todos os funcionários da organização participam nos processos de tomada de decisão."	"Gostaria de ser avaliado no meu desempenho periodicamente."	"Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas."	"Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade."	"Sinto-me motivado quando o trabalho é elogiado pelo meu superior."	"Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar."
N Válido	70	70	70	70	70	70	70
Não resp.	0	0	0	0	0	0	0

"Sinto-me satisfeito com a minha remuneração."

		Frequência	%	% Válida	% Acumulada
Válido	Discordo Totalmente	14	20,0	20,0	20,0
	Discordo	21	30,0	30,0	50,0
	Nem concordo/Nem discordo	15	21,4	21,4	71,4
	Concordo	18	25,7	25,7	97,1
	Concordo Totalmente	2	2,9	2,9	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

"Todos os funcionários da organização participam nos processos de tomada de decisão."

		Frequência	%	% Válida	% Acumulada
Válido	Discordo Totalmente	6	8,6	8,6	8,6
	Discordo	21	30,0	30,0	38,6
	Nem concordo/Nem discordo	26	37,1	37,1	75,7
	Concordo	15	21,4	21,4	97,1
	Concordo Totalmente	2	2,9	2,9	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

"Gostaria de ser avaliado no meu desempenho periodicamente."

		Frequência	%	% Válida	% Acumulada
Válido	Discordo Totalmente	2	2,9	2,9	2,9
	Discordo	5	7,1	7,1	10,0
	Nem concordo/Nem discordo	17	24,3	24,3	34,3
	Concordo	36	51,4	51,4	85,7
	Concordo Totalmente	10	14,3	14,3	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

"Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas."

		Frequência	%	% Válida	% Acumulada
Válido	Nem concordo/Nem discordo	1	1,4	1,4	1,4
	Concordo	52	74,3	74,3	75,7
	Concordo Totalmente	17	24,3	24,3	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

"Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade."

		Frequência	%	% Válida	% Acumulada
Válido	Discordo Totalmente	1	1,4	1,4	1,4
	Discordo	3	4,3	4,3	5,7
	Nem concordo/Nem discordo	37	52,9	52,9	58,6
	Concordo	24	34,3	34,3	92,9
	Concordo Totalmente	5	7,1	7,1	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

"Sinto-me motivado quando o trabalho é elogiado pelo meu superior."

		Frequência	%	% Válida	% Acumulada
Válido	Discordo Totalmente	1	1,4	1,4	1,4
	Discordo	1	1,4	1,4	2,9
	Nem concordo/Nem discordo	4	5,7	5,7	8,6
	Concordo	33	47,1	47,1	55,7
	Concordo Totalmente	31	44,3	44,3	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

"Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar."

		Frequência	%	% Válida	% Acumulada
Válido	Concordo	35	50,0	50,0	50,0
	Concordo Totalmente	35	50,0	50,0	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Anexo – 9 FREQUENCIES VARIABLES=Q2 DESEMP Q6.DESEMP Q10. DESEMP Q14.DESEMP Q18. DESEMP Q22. DESEMP Q26.DESEMP/ORDER= ANALYSIS.

ESTATISTICAS

		"Esta organização tem condições de trabalho satisfatórias."	"O feedback que recebo no trabalho contribui enquanto fator motivacional"	"No desempenho de tarefas é importante demonstrar alguma emotividade."	"Existe competitividade no meu grupo de trabalho."	"Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função."	"Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação."	"Identifico-me com a função que desempenho."
N	Válido	70	70	70	70	70	70	70
	Não resp.	0	0	0	0	0	0	0

"Esta organização tem condições de trabalho satisfatórias."

		Frequência	%	% Válida	% Acumulada
Válido	Discordo	3	4,3	4,3	4,3
	Nem concordo/Nem discordo	9	12,9	12,9	17,1
	Concordo	50	71,4	71,4	88,6
	Concordo Totalmente	8	11,4	11,4	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

"O feedback que recebo no trabalho contribui enquanto fator motivacional"

		Frequência	%	% Válida	% Acumulada
Válido	Discordo Totalmente	1	1,4	1,4	1,4
	Discordo	6	8,6	8,6	10,0
	Nem concordo/Nem discordo	12	17,1	17,1	27,1
	Concordo	37	52,9	52,9	80,0
	Concordo Totalmente	14	20,0	20,0	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

"No desempenho de tarefas é importante demonstrar alguma emotividade."

		Frequência	%	% Válida	% Acumulada
Válido	Discordo Totalmente	1	1,4	1,4	1,4
	Discordo	1	1,4	1,4	2,9
	Nem concordo/Nem discordo	18	25,7	25,7	28,6
	Concordo	34	48,6	48,6	77,1
	Concordo Totalmente	16	22,9	22,9	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

"Existe competitividade no meu grupo de trabalho."

		Frequência	%	% Válida	% Acumulada
Válido	Discordo	6	8,6	8,6	8,6
	Nem concordo/Nem discordo	29	41,4	41,4	50,0
	Concordo	24	34,3	34,3	84,3
	Concordo Totalmente	11	15,7	15,7	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

"Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função."

		Frequência	%	% Válida	% Acumulada
Válido	Nem concordo/Nem discordo	11	15,7	15,7	15,7
	Concordo	35	50,0	50,0	65,7
	Concordo Totalmente	24	34,3	34,3	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

"Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação."

		Frequência	%	% Válida	% Acumulada
Válido	Discordo	2	2,9	2,9	2,9
	Nem concordo/Nem discordo	8	11,4	11,4	14,3
	Concordo	45	64,3	64,3	78,6
	Concordo Totalmente	15	21,4	21,4	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

"Identifico-me com a função que desempenho."

		Frequência	%	% Válida	% Acumulada
Válido	Discordo	1	1,4	1,4	1,4
	Nem concordo/Nem discordo	3	4,3	4,3	5,7
	Concordo	41	58,6	58,6	64,3
	Concordo Totalmente	25	35,7	35,7	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Anexo – 10 FREQUENCIES VARIABLES=Q3.REAPOD Q7.REAPOD Q11.REAPOD Q15.
REAPOD Q19. REA POD Q23.REAPOD Q27.REAPOD/ORDER=ANALYSIS.

ESTATÍSTICAS

	"Sinto-me realizado com as funções que desempenho na organização."	"Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre colegas."	"Gosto de ser avaliado no desempenho das tarefas."	"Sinto-me com capacidade para gerir um grupo de trabalho."	"Se existissem prémios atribuídos aos melhores funcionários, percebia-os como um fator de motivação profissional."	"Considero o meu trabalho monótono."	"Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções."
N	Válido	70	70	70	70	70	70
	Não resp.	0	0	0	0	0	0

"Sinto-me realizado com as funções que desempenho na organização."

		Frequência	%	% Válida	% Acumulada
Válido	Discordo Totalmente	1	1,4	1,4	1,4
	Discordo	1	1,4	1,4	2,9
	Nem concordo/Nem discordo	9	12,9	12,9	15,7
	Concordo	51	72,9	72,9	88,6
	Concordo Totalmente	8	11,4	11,4	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

"Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre colegas."

		Frequência	%	% Válida	% Acumulada
Válido	Discordo Totalmente	1	1,4	1,4	1,4
	Discordo	6	8,6	8,6	10,0
	Nem concordo/Nem discordo	10	14,3	14,3	24,3
	Concordo	43	61,4	61,4	85,7
	Concordo Totalmente	10	14,3	14,3	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

"Considero o meu trabalho monótono."

		Frequência	%	% Válida	% Acumulada
Válido	Discordo Totalmente	25	35,7	35,7	35,7
	Discordo	27	38,6	38,6	74,3
	Nem concordo/Nem discordo	13	18,6	18,6	92,9
	Concordo	3	4,3	4,3	97,1
	Concordo Totalmente	2	2,9	2,9	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

"Aborrece-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções."

		Frequência	%	% Válida	% Acumulada
Válido	Discordo Totalmente	4	5,7	5,7	5,7
	Discordo	7	10,0	10,0	15,7
	Nem concordo/Nem discordo	16	22,9	22,9	38,6
	Concordo	26	37,1	37,1	75,7
	Concordo Totalmente	17	24,3	24,3	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

"Se existissem prémios atribuídos aos melhores funcionários, percebia-os como um fator de motivação profissional."

		Frequência	%	% Válida	% Acumulada
Válido	Discordo Totalmente	1	1,4	1,4	1,4
	Discordo	2	2,9	2,9	4,3
	Nem concordo/Nem discordo	11	15,7	15,7	20,0
	Concordo	33	47,1	47,1	67,1
	Concordo Totalmente	23	32,9	32,9	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

"Gosto de ser avaliado no desempenho das tarefas."

		Frequência	%	% Válida	% Acumulada
Válido	Discordo	1	1,4	1,4	1,4
	Nem concordo/Nem discordo	10	14,3	14,3	15,7
	Concordo	47	67,1	67,1	82,9
	Concordo Totalmente	12	17,1	17,1	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

"Sinto-me com capacidade para gerir um grupo de trabalho."

		Frequência	%	% Válida	% Acumulada
Válido	Discordo	3	4,3	4,3	4,3
	Nem concordo/Nem discordo	26	37,1	37,1	41,4
	Concordo	35	50,0	50,0	91,4
	Concordo Totalmente	6	8,6	8,6	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Anexo – 11 FREQUENCIES VARIABLES=Q4.ENVOLV Q8.ENVOLV Q12.ENVOLV Q16.
ENVOLV Q20. ENVOLV Q24.ENVOLV Q28.ENVOLV/ORDER=ANALYSIS.

ESTATÍSTICAS

	"Considero que o meu trabalho é reconhecido dentro da organização."	"Considero que as avaliações periódicas me motivam"	"Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções."	"Ter perspectivas de carreira é importante para a minha motivação no trabalho."	"Um dos meus objetivos é alcançar o cargo mais elevado dentro da organização."	"Sinto-me envolvido emocionalmente com a organização."	"Trabalharia com melhor empenho se existissem formas de remuneração alternativa."
N	Válido	70	70	70	70	70	70
	Não resp.	0	0	0	0	0	0

"Considero que o meu trabalho é reconhecido dentro da organização."

		Frequência	%	% Válida	% Acumulada
Válido	Discordo Totalmente	4	5,7	5,7	5,7
	Discordo	9	12,9	12,9	18,6
	Nem concordo/Nem discordo	17	24,3	24,3	42,9
	Concordo	34	48,6	48,6	91,4
	Concordo Totalmente	6	8,6	8,6	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

"Considero que as avaliações periódicas me motivam"

		Frequência	%	% Válida	% Acumulada
Válido	Discordo Totalmente	2	2,9	2,9	2,9
	Discordo	8	11,4	11,4	14,3
	Nem concordo/Nem discordo	18	25,7	25,7	40,0
	Concordo	36	51,4	51,4	91,4
	Concordo Totalmente	6	8,6	8,6	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

"Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções."

		Frequência	%	% Válida	% Acumulada
Válido	Discordo Totalmente	1	1,4	1,4	1,4
	Discordo	1	1,4	1,4	2,9
	Nem concordo/Nem discordo	11	15,7	15,7	18,6
	Concordo	46	65,7	65,7	84,3
	Concordo Totalmente	11	15,7	15,7	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

"Ter perspectivas de carreira é importante para a minha motivação no trabalho."

		Frequência	%	% Válida	% Acumulada
Válido	Discordo	2	2,9	2,9	2,9
	Nem concordo/Nem discordo	2	2,9	2,9	5,7
	Concordo	31	44,3	44,3	50,0
	Concordo Totalmente	35	50,0	50,0	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

"Um dos meus objetivos é alcançar o cargo mais elevado dentro da organização."

		Frequência	%	% Válida	% Acumulada
Válido	Discordo Totalmente	10	14,3	14,3	14,3
	Discordo	22	31,4	31,4	45,7
	Nem concordo/Nem discordo	29	41,4	41,4	87,1
	Concordo	6	8,6	8,6	95,7
	Concordo Totalmente	3	4,3	4,3	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

"Sinto-me envolvido emocionalmente com a organização."

		Frequência	%	% Válida	% Acumulada
Válido	Discordo Totalmente	2	2,9	2,9	2,9
	Discordo	2	2,9	2,9	5,7
	Nem concordo/Nem discordo	14	20,0	20,0	25,7
	Concordo	41	58,6	58,6	84,3
	Concordo Totalmente	11	15,7	15,7	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

"Trabalharia com melhor empenho se existissem formas de remuneração alternativa."

		Frequência	%	% Válida	% Acumulada
Válido	Discordo Totalmente	1	1,4	1,4	1,4
	Discordo	6	8,6	8,6	10,0
	Nem concordo/Nem discordo	16	22,9	22,9	32,9
	Concordo	31	44,3	44,3	77,1
	Concordo Totalmente	16	22,9	22,9	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Anexo – 12 ENTREVISTAS**Enfermeiro prestador de cuidados**

- (i) O que entende por motivação:
 - andar bem disposto
 - fazer o que se gosta
- (ii) Qual o fator de motivação principal para os enfermeiros
 - ter emprego
 - condições de trabalho
 - muito importante é o reconhecimento profissional

Enfermeiro chefe

- (i) O que entende por motivação
 - Estar motivado
 - Existir bom ambiente de trabalho
 - Objetivos definidos
 - Organização
 - Boa liderança
- (ii) Qual o fator de motivação principal para os enfermeiros
 - Gostar do que se faz
 - Poder cuidar

Enfermeiro chefe

- (i) O que entende por motivação
 - Acima de tudo é o nível de empenho com que as pessoas desempenham as suas tarefas
 - É um combustível
- (ii) Qual o fator de motivação principal para os enfermeiros
 - Feedback por parte dos doentes que tratamos

Diretor de recursos humanos

- (i) O que entende por motivação
 - Pode ser muita coisa
 - Pode ser simples e pode ser complicada
- (ii) Qual o fator de motivação principal para os enfermeiros
 - Que os seus atos e funções sejam reconhecidos como função mais importante da dinâmica hospitalar
 - Sentir que se não estivermos, fazemos falta
 - Sentir que se pode contribuir
 - O reconhecimento